

А. Э. Петросян

МЕНЕДЖМЕНТ



Учебно-методический комплекс

**для студентов-заочников
специальности 080105 «Финансы и кредит»**

**Тверь
2009**

Петросян А. Э. Менеджмент: Учебно-методический комплекс для студентов-заочников специальности 080105 «Финансы и кредит» / А. Э. Петросян. Тверь, 2009. – 143 с.

Программа дисциплины «Менеджмент» и ее учебно-методическое обеспечение (планы семинарских занятий, контрольные вопросы, тестовые задания, список рекомендованной литературы и др.) составлены в соответствии с требованиями (федеральный компонент) к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки дипломированного специалиста по циклу «Общепрофессиональные дисциплины» (ОПД.Ф.02) государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080105 «Финансы и кредит».

*Выписка из государственного образовательного
стандарта высшего профессионального образования
по дисциплине «Менеджмент»
(специальность 080105 «финансы и кредит»)
ОПД.Ф.02*

Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России; понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента; опыт менеджмента за рубежом; возможности и пути его использования в России; специфика менеджмента в России; цели и задачи управления предприятием; методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений; внутренняя и внешняя среда предприятия; использование мировых информационных ресурсов в менеджменте; система коммуникаций; стратегический менеджмент; разработка и реализация перспективных и текущих планов; основные качества менеджера; работа менеджера; создание системы мотивации труда; организация контроля за деятельностью подчиненных; контроллинг; инновационная программа менеджера; управление рисками; особенности работы менеджеров в кризисной ситуации; этика делового общения; управление конфликтами; психология менеджмента; управление экономическими отношениями предприятия.

ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Предметом изучения в рамках настоящего курса являются теория и практика организационного управления применительно к особенностям профессии финансиста.

Цель курса состоит в том, чтобы дать студенту полное и систематическое представление о предназначении менеджмента и эволюции его моделей, основных функциях, ролях, квалификациях и личностных качествах менеджера, средствах и методах принятия решений, социальной ответственности за подчиненных и общественный резонанс деятельности организации.

Задачи курса можно считать выполненными, если по его завершении студент:

- усвоит основные понятия и принципы менеджмента, его этические нормы и социальный смысл;
- составит общую картину исторического развития менеджмента, его теоретических основ и современной практике;
- познакомится с методами и приемами эффективной организации производства и деятельности персонала, позволяющими обеспечить высокое качество исполнения.

ВИДЫ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

На занятиях по дисциплине в различных сочетаниях, а иногда параллельно применяются объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, частично-поисковый и исследовательский методы обучения. Тем самым решаются задачи передачи знаний принципиально нового материала и приобретения умений и навыков их применения. Комплексные задания для самостоятельной работы предусматривают возможность как репродуктивной, так и продуктивно-творческой деятельности студентов.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Общий объем лекционного курса – 8 час.

Объем **семинарских занятий** составляет 4 час.

На занятиях применяется компьютерный мультимедийный проектор. Используются тренинги и разбор практических ситуаций.

Нормативный объем **самостоятельной работы** студентов, установленный учебным планом, – 90 час.

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Оперативный контроль – устный опрос, тестирование.

Рубежный контроль – тест по каждой теме программы дисциплины. Выполнение этих тестов является обязательным для всех обучающихся. Студенты, не сделавшие этого в полном объеме, не допускаются кафедрой к сдаче экзамена как не выполнившие график учебного процесса.

Итоговый контроль – экзамен.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Следует иметь виду, что *лекционные занятия* не являются простым изложением учебного материала. Это неэффективно даже при очной форме обучения. А когда на них отводится только 8 часов, спрессовать материал так, чтобы втиснуть его в столь малый объем, и вовсе оказывается невозможным. Собственно говоря, это и не нужно. Тут на передний план выдвигаются другие задачи:

- создание у студентов общего представления о предмете и содержании дисциплины;
- ориентирование их в проблематике курса и наиболее интересных источниках, из которых можно почерпнуть необходимые знания; и
- выдача установок и рекомендаций для предстоящей самостоятельной работы.

Однако такого рода лекции вряд ли могут быть продуктивными, если студентом не проведена предварительная работа. Необходимо заранее ознакомиться хотя бы с основной литературой по курсу, продумать и упорядочить полученные сведения и четко сформулировать наиболее важные и сложные вопросы, возникшие в ходе этой работы, чтобы проконсультироваться по ним с преподавателем. Для собственного удобства лучше зафиксировать их на бумаге, ибо тем самым удастся не только сохранить их, но и придать им более ясный и точный вид.

Практические занятия предполагают обсуждение включенных в план вопросов, а также решение задач и проведение мини-тренингов, призванных помочь освоить и закрепить практические умения и навыки. Подготовка к ним включает не только чтение литературы, но и ее конспектирование (хотя бы в пределах рекомендуемых страниц). При этом целесообразно выделять в усвоенном материале основные идеи, раскрывать их значение для соответствующей темы и показывать пути и формы использования в реальной жизни. Определенным подспорьем способен послужить и дополнительный материал к этим занятиям, который можно найти в приложениях. Чтобы проверить свою готовность к ним, стоит попробовать решить предложенные задачи.

Проработав материал, относящийся к соответствующей теме, студент может самостоятельно проверить степень его усвоения.

Для этого нужно обратиться к **конкретным ситуациям**. Если содержащиеся там вопросы вызывают затруднения, значит, оно оставляет желать лучшего. Но, конечно, отсутствие сомнений не гарантирует правильности ответов. Поэтому желающие могут в порядке самоконтроля повторить разбор конкретных ситуаций в компьютерном классе в автоматизированном режиме и получить «безличную» оценку проделанной работы.

То же самое относится и к проверке усвоения материала по всему курсу в ходе подготовки к экзамену. Достаточное представление о круге вопросов, которые следует знать, дает **комплексный тест**. Его также можно пройти как в межсессионный период, так и во время экзаменационной сессии в компьютерном классе. При этом правильное выполнение не менее чем 180 заданий соответствует оценке «отлично», не менее чем 150 – «хорошо», 120 и более – «удовлетворительно» и менее 120 – «неудовлетворительно».

Рекомендуемая **литература** включает в себя, кроме основных источников, которые содержат материал по большинству тем курса и должны использоваться на постоянной основе, еще и дополнительную, ориентированную преимущественно на одну или несколько тем. Студент может по своему усмотрению выбрать из нее один-два источника к каждой теме и на такой расширенной основе построить самостоятельную работу. Это позволит составить более полное и глубокое представление об изучаемой проблематике.

Часть источников, указанных в списке рекомендуемой литературы, имеется в библиотеке Филиала СЗАГС в г. Твери. Другие можно получить в Тверской областной библиотеке им. Горького. Наконец, некоторые из них представлены также в Интернете. Однако даже если к каким-то источникам не удастся получить доступ, это не повод перестать работать. В конце концов их всегда можно заменить на аналогичные, посвященные той же теме.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№№ п/п	Тема	Всего часов	В том числе			Формы контроля
			Аудиторная работа		Самостоятельная работа	
			Лекции	Практ. занятия		
1.	Предмет и функции менеджмента		1			
2.	Жизненная среда организации					
3.	Потенциал человеческого фактора					
4.	Планирование: цели, программы, бюджет		2	2		
5.	Организация: разделение труда и распределение полномочий		1			
6.	Организация: кадровая политика и мотивация работников					
7.	Организация: коммуникация и лидерство					
8.	Контроль: проверка исполнения и его		2	2		

	корректировка					
9.	Решение задач и принятие решений		2			
10.	Личностные качества менеджера					
Рубежный контроль						
Итоговый контроль						Экзамен
Итого		102	8	4	90	

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Тема 1

ПРЕДМЕТ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1.1. Понятие организации и организационная вовлеченность. Менеджмент как организационное управление.
- 1.2. Эволюция моделей менеджмента. Особенности российской практики управления. Зарубежный опыт и возможности и условия его применения.
- 1.3. Основные функции менеджмента: планирование, организация, контроль.
- 1.4. Управленческая иерархия. Роли и квалификации менеджера.
- 1.5. Информация как ресурс менеджера. Управление знаниями.
- 1.6. Проблема эффективности управления. Оценка управленческого труда.

Основные понятия

Организация
Менеджмент
Функции менеджмента
Управленческая иерархия
Знание
Эффективность управления

Практическая ситуация к теме 1

1. Козлов – начальник сборочного цеха. Мерзликин – генеральный директор завода. А Гребнев – бригадир в сборочном цехе; ему подчинены 7 человек.
 - 1.1. *Козлов относится к _____ звену руководства, а Гребнев – к _____:*
 - а) высшему; низшему;
 - б) среднему; низшему;
 - в) высшему; среднему;
 - г) среднему; среднему.

1.2. Козлов и Гребнев должны выполнять _____ работу, тогда как члены бригады Гребнева - _____.

- а) умственную; физическую;
- б) легкую; тяжелую;
- в) важную; неважную;
- г) руководящую; исполнительскую.

2. Как-то раз Мерзликин вызвал Козлова и сообщил ему, что на замки, изготавливаемые его цехом, получен ряд рекламаций. Изучив ситуацию, Козлов доложил Мерзликину: «К счастью, я не несу ответственности за этот брак. Он произошел по вине нашего бригадира Гребнева». В тот же день Козлов:

- а) утвердил производственное задание на следующий месяц;
- б) провел собеседование с кандидатом на должность контролера и
- в) проверил вместе с бухгалтером смету расходов.

2.1. Кто отвечает за брак перед Мерзликиным?

- а) Гребнев, бригадир сборщиков;
- б) Козлов, начальник цеха;
- в) члены гребневской бригады;
- г) ни один из них.

2.2. Впишите название (планирование, организация, контроль) каждой из выполненных в тот день Козловым функций:

- а) _____;
- б) _____;
- в) _____.

3. На предыдущей неделе Козлов также:

- а) выступил на собрании как представитель цеха;
- б) обсудил новые товарные идеи с начальником отдела маркетинга;
- и
- в) связался с поставщиком и согласовал с ним вопрос о замене одного из станков.

3.1. Какие роли выполнял Козлов?

- а) информационную;
- б) решенческую;
- в) межличностную.

3.2. Какие базовые квалификации проявил Козлов?

- а) концептуальную;
- б) коммуникационную;
- в) техническую.

4. В конце года Козлов получил такие сведения о работе цеха:

Статья	Затраты (в руб.)
Амортизация и ремонт оборудования	100.000
Услуги	210.000
Сырье и материалы	1.100.000
Трудозатраты	550.000
Компьютерные программы	30.000
Представительские расходы	10.000
Итого:	2.000.000

Производство: 400.000 единиц по цене 5 руб. каждая;

Возврат: 20.000 единиц.

4.1. Эта информация показывает, что результат (выпуск продукции в стоимостном выражении) цеха составляет:

- а) 2.000.000 руб.;
- б) 2.100.000 руб.;
- в) 1.900.000 руб.;
- г) 1.000.000 руб.

4.2. Эффективность деятельности Козлова, измеренная путем сравнения достигнутого результата с понесенными затратами, равна _____ процентам:

- а) 100 %;
- б) 105 %;
- в) 95 %;
- г) 0 %.

5. Заглядывая вперед на год, Козлов надеется, немного увеличив расходы на контроль, сократить возврат до 5.000 единиц, хотя объем производства также упадет до 395.000. Трудозатраты вырастут с 550.000 до 560.000 руб., но все остальные расходы останутся неизменными. Такой результат кажется Козлову благоприятным. Но, когда он передал этот план Мерзликину, тот спросил, насколько реалистичны его прогнозы. Козлов ответил, что план сработает, если не изменятся цены на сырье и услуги и спецификация продукции. В противном случае придется не финансировать контроль, а урезать затраты на сборку.

5.1. План Козлова нацелен на _____ результат.

- а) максимальный;
- б) минимальный;

- в) оптимальный;
 - г) случайный.
- 5.2. Какой из управленческих подходов продемонстрировал Козлов, оценивая свои шансы на успех:
- а) случайный менеджмент;
 - б) менеджмент «сжатого кулака»;
 - в) безрисковый менеджмент;
 - г) спекулятивный менеджмент.

Тема 2

ЖИЗНЕННАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- 2.1. Организация как открытая система. Внешние и внутренние факторы. Союзные и конкурирующие силы. Внешнеэкономические связи.
- 2.2. Организационная культура и ее структура. Культурное развитие организации.
- 2.3. Конфликты, их источники и формы проявления. Конфликтное поведение.
- 2.4. Способы их разрешения конфликтов: разрядка, урегулирование, устранение. Переговоры вокруг конфликтов.
- 2.5. Преобразования и инновации. Происхождение инноваций и источники новшеств.
- 2.6. Инновация как процесс. Восприимчивость к инновациям.

Основные понятия

Среда менеджмента
Организационная культура
Конфликт
Разрешение конфликта
Инновация
Восприимчивость к инновациям

Практическая ситуация **к теме 2**

«Аэросиб» - это небольшая авиакомпания местного значения. Минувший год для нее оказался не самым удачным. Снизился

пассажиропоток, а вместе с ним упали и прибыли. Летный персонал начал присматривать себе другую работу, а наземный (включая конторских работников) – стал грозить забастовкой. Чтобы разобраться в этой ситуации и попытаться найти из нее разумный выход, «Аэросиб» пригласил консультанта Ирину Бессмертных, которая вскоре пришла к ряду серьезных выводов.

1. Создается впечатление, что каждое из подразделений действует в безвоздушном пространстве. Оно обеспокоено в основном лишь тем, что напрямую его касается. При этом интересы других подразделений остаются как бы в тени.

1.1. Руководители «Аэросиба» действуют так, как если бы их подразделения существовали в:

- а) закрытой системе;
- б) открытой системе;
- в) интегрированной системе;
- г) вакууме.

1.2. Интересы отдельных подразделений «Аэросиба»:

- а) тесно взаимосвязаны;
- б) полностью рассогласованы;
- в) не всегда учитываются;
- г) иногда нарушаются.

2. Часть руководства «Аэросиба» по-прежнему придерживается устаревшей концепции, в соответствии с которой рост прибыли должен обеспечиваться, главным образом, за счет снижения издержек. В то же время, директор авиакомпании полагает, что сегодня трудно выдержать конкуренцию, не предлагая клиентам качественного сервиса. При этом можно даже пожертвовать прибылью, пока не увеличится пассажиропоток. Намечается раскол и между наземным и летным персоналом. Так, по мнению летчиков, рейсы плохо обслуживаются, а снабженцы, например, считают, что им выделяется недостаточно средств для закупки продовольствия для пассажиров.

2.1. Некоторые руководители не понимают и не отвечают за _____ факторы, влияющие на полеты:

- а) производственные;
- б) административные;
- в) стратегические;
- г) кадровые.

2.2. Как летный, так и наземный персонал страдает от:

- а) партизанщины;
- б) групповщины;
- в) от того и другого;
- г) ни от того, ни от другого.

3. Эффективность работы коммивояжеров, продающих билеты на рейсы «Аэросиба», также снизилась. По их мнению, это объясняется тем, что время отправления самолетов слишком раннее, а прибытия – слишком позднее. Бессмертных заметила и то, что расписание полетов «Аэросиба» слабо привязано ко времени вылета самолетов, совершающих дальние рейсы из Новосибирска. А поскольку мало кому из пассажиров улыбается просидеть в аэропорту несколько часов без дела в ожидании своего рейса, многие предпочитают конкурентов «Аэросиба».

3.1. По мнению коммивояжеров, «Аэросиб» слабо реагирует на два внешних фактора:

- а) технологический и политико-правовой;
- б) экономический и социокультурный;
- в) клиентов и конкурентов;
- г) поставщиков и конкурентов.

3.2. Несогласованность расписания полетов «Аэросиба» с дальними рейсами, вылетающими из Новосибирска, показывает, что он мало учитывает последствия изменений в _____, _____ влияющих на его деятельность:

- а) поведении клиентов, прямо;
- б) поведении конкурентов, прямо;
- в) законодательстве и политике, косвенно;
- г) окружающей среде, косвенно.

4. Доложив руководству «Аэросиба» о своих выводах, Ирина Бессмертных предложила ряд рекомендаций. В частности, она посоветовала ему поручить кому-либо из ответственных лиц координацию деятельности по отслеживанию внешних изменений и их влияния на результаты авиакомпании.

4.1. Какое из этих понятий больше подходит к надзору за внешней средой и реагированию на ее эволюцию:

- а) адаптация к изменениям;
- б) развитие отношений;
- в) расширение границ;
- г) самосохранение?

4.2. Как следует ответить «Аэросибу» на обновление главным конкурентом своего парка самолетов:

- а) пойти по тому же пути;
- б) улучшить качество обслуживания;
- в) сделать упор на более низкие цены;
- г) увеличить рекламные усилия?

5. В ходе работы Бессмертных обнаружила, что время ремонта двигателей самолета в «Аэросибе» сильно зависит от случайных факторов. Эффективность использования им своей техники примерно на 18 процентов ниже, чем у конкурентов, причем в основном, из-за плохой организации труда. Вместо того, чтобы заранее спланировать ремонтные работы, о них вспоминают лишь тогда, когда это срочно нужно. А когда Ирина попыталась узнать у работников «Аэросиба», сколько времени в среднем требуется для заправки самолета, она получила весьма противоречивые ответы. Оставалось лишь удивляться, как вообще им удастся что-либо планировать, не зная толком временных рамок тех или иных Действий.

5.1. Какой управленческий подход больше годится для рациональной организации ремонта двигателей в «Аэросибе»:

- а) научный менеджмент;
- б) поведенческий менеджмент;
- в) «исследование операций»;
- г) стихийный менеджмент?

5.2. А какой из подходов позволил бы найти среднее время заправки самолетов:

- а) научный менеджмент;
- б) подход «издержки – выгоды»;
- в) поведенческий менеджмент;
- г) «исследование операций»?

Тема 3

ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА

3.1. Квалификация работника, его дисциплинированность и готовность к сотрудничеству.

3.2. Личные потребности, предпочтения и ценности. Управление поведением работника.

- 3.3. Мотив и стимул. Механизм стимулирования и мотивационная структура личности. Основные теории мотивации
- 3.4. Взаимоотношения с подчиненными. Культура и стиль управления.
- 3.5. Природа коллектива, его структурные характеристики, функционирование и развитие.
- 3.6. Эффективность команды. Издержки сплоченности и «групповое мышление». Управление командными действиями.

Основные понятия

Квалификация, дисциплина, сотрудничество
Потребности, предпочтения, ценности
Мотив и стимул
Культура управления
Коллектив
Команда

Практическая ситуация к теме 3

Отдел претензий страховой компании КИСКО оказался в сложной ситуации. С одной стороны, выплаты давно превысили установленные нормативы. А с другой – страховые агенты недовольны тем, что компания теряет клиентов из-за медлительности и неучтивости тех, кто занимается выполнением их требований.

Этот отдел состоит из двух секторов – рассмотрения претензий и их удовлетворения. При этом сотрудники первого в основном работают в офисе, а второго – в «полевых» условиях, то есть в выездном режиме.

1. Многие работники сектора рассмотрения претензий раньше имели дело с клиентами. Это создает определенные трудности для начальника сектора Василия Михалева. Из-за транспортных проблем и территориальной разбросанности клиентуры эти работники на прежних должностях управлялись лишь с 50 претензиями в неделю. Теперь же норма в 4 раза выше. К тому же, когда они занимались удовлетворением претензий и работали вне офиса, у них была возможность самостоятельно планировать свой рабочий день,

а в секторе рассмотрения претензий надо подчиниться общему распорядку. Одна из таких сотрудниц – Светлана Орлова – стала просто головной болью. Ее результаты значительно ниже, чем у других, и при этом она упорно не желает следовать заведенным правилам.

1.1. Чтобы наставить Орлову на правильный путь, Михалеву необходимо:

- а) сказать ей, что либо она подчинится общему распорядку, либо придется принять к ней дисциплинарные меры;
- б) точно установить, сколько претензий должно быть рассмотрено в среднем за неделю, и какова допустимая норма ошибок;
- в) объяснить Светлане, какой большой проблемой она стала для сектора;
- г) воззвать к ее чувству ответственности.

1.2. Стремясь добиться от Орловой выполнения своих распоряжений, Михалев должен:

- а) найти компромисс со Светланой в том, с чем она готова согласиться;
- б) учитывая ее предыдущий опыт позволить ей самой определить свой распорядок;
- в) договориться в том, что она будет обсуждать с Василием разумность изданных распоряжений и инструкций;
- г) настаивать на том, чтобы заведенный порядок соблюдался беспрекословно, а что касается непредвиденных случаев, то о них можно поговорить особо.

2. Светлана считает, что Михалев авторитарно придирается к ней, если только она с самого начала не ставит его в известность о своих планах. А Василий полагает, что она может работать только с клиентами, но не с документацией, поскольку ей недостает аналитических способностей.

2.1. Отношение к Михалеву как авторитарному руководителю отражает:

- а) мировосприятие Орловой;
- б) меру ее проницательности;
- в) эгоцентричность натуры;
- г) неприятие неопределенности.

2.2. Оценивая способности Светланы, Василий:

- а) поделился с ней своими сомнениями;
- б) опирался на результаты трезвого анализа;

- в) переоценил ее способности;
- г) недооценил ее возможности.

3. Михалев убежден, что Орлова – недисциплинированный работник, и за ней нужен глаз да глаз. Что касается его самого, то он вполне справляется с рассмотрением претензий. Руководя сектором более 10 лет, Василий уже отчаялся получить пост начальника отдела. Своей зарплатой и другими выплатами он в принципе доволен, но, конечно, хотелось бы большего.

3.1. Свое мнение об Орловой как недисциплинированной сотруднице Михалев вынес из анализа ее:

- а) личности;
- б) понимания;
- в) предпочтений;
- г) мотивации.

3.2. Если бы понадобилось задействовать неудовлетворенные потребности Михалева, следовало сделать ставку на стремлении обеспечить себе:

- а) надежность;
- б) социализацию;
- в) признание;
- г) самореализацию.

4. Через полгода настало время аттестации Орловой. Михалев заявил ей, что она все еще не дотягивает до нормы. Когда Светлана заметила, что она в любом случае заслуживает прибавки, Василий возразил: ее получают лишь те, кто работает, как надо. Естественно, Орловой это не понравилось. Но и Михалев был озадачен – он не знал, как заставить ее работать лучше. Светлану устраивала и компания, и зарплата. Да и функцией своей – рассмотрением претензий – она была вполне довольна. Правда, Орлова занималась ими слишком давно, чтобы они могли ее воодушевить.

4.1. Василий Михалев в своем понимании мотивации исходит из:

- а) поведенческих факторов;
- б) целостной оценки личности;
- в) теории Х;
- г) теории Y.

4.2. Какой из подходов следует использовать Михалеву, чтобы стимулировать работу Орловой?

- а) обращение к ее потребностям низших уровней;
- б) сделать ставку на физиологические потребности Светланы;

- в) повысить статус ее работы;
- г) использовать теорию Х, поскольку именно ей соответствует Орлова, как личность.

5. Вдобавок к другим проблемам, из поля зрения Михалева ускользнули взаимоотношения его сотрудников с людьми из соседнего сектора. По идее они должны тесно взаимодействовать, но все больше стало поступать оттуда жалоб, что до них не доходят нужные документы. Так что Василию пришлось объясняться и с начальником отдела претензий.

Желая разобраться в ситуации, Михалев решил поговорить с одним из лучших сотрудников Сидором Козловским. Тот, заявив, что коллеги из сектора удовлетворения претензий, столкнувшись со сложным случаем, пытаются сделать их козлами отпущения, посоветовал Василию обратиться к Орловой, которая хорошо знакома с приемами соседей. Михалев так и поступил и услышал от Светланы: «Если им нужна от нас помощь, пусть сообщат нам об этом в письменном виде. Иначе мы палец о палец не ударим. Тогда не будет проблем ни у них, ни у нас».

5.1. Все работники сектора рассмотрения претензий принадлежат к одной _____ группе, но некоторые из них, работавшие прежде в соседнем секторе, составляют _____ группу:

- а) однородной; разнородную;
- б) стабильной; неустойчивую;
- в) неформальной; формальную;
- г) формальной; неформальную.

5.2. Светлана выполняла важную _____ в неформальной группе работников сектора рассмотрения претензий, отстаивая _____, связанную с отказом от сотрудничества с соседним сектором:

- а) роль; норму;
- б) норму; роль;
- в) роль; позицию;
- г) позицию; цель.

Тема 4

ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ, ПРОГРАММЫ, БЮДЖЕТ

4.1. Цели организации. Ориентиры и задания. План как инструмент реализации целей. Элементы плана и их взаимосвязь.

- 4.2. Стратегическое планирование. Миссия и философия. Методы стратегического анализа
- 4.3. Предвидение и прогноз. Сбор и обработка информации о будущем.
- 4.4. Оперативное планирование. Перевод стратегий в конкретные мероприятия. Определенность планируемых действий: содержание, место, срок выполнения, ожидаемый результат, распределение ответственности.
- 4.5. Финансовое планирование как обеспечение ликвидности и капитальных вложений. Текущее и инвестиционное планирование.
- 4.6. Формирование бюджета и бюджетная политика. Смета расходов и источники их финансирования. Проблема покрытия дефицита и кассовых разрывов.

Основные понятия

Цель

Миссия и философия

Прогнозирование

План

Стратегия и тактика

Бюджет

Практическая ситуация к теме 4

Раиса Галкина, которая была директором филиала одной из крупнейших коммерческих фирм на Южном Урале, решила начать собственное дело. Она приобрела в Германии линию по производству лимонада и установила ее в заброшенном помещении, которое арендовала и отремонтировала. Через 3 года фирма «Райский аромат» достигла определенных успехов, и Раиса уже была готова диверсифицировать свою деятельность и расширить ассортимент и сбытовую сеть.

1. Галкина сформулировала миссию «Райского аромата», в соответствии с которой он призван изготавливать и реализовывать безалкогольные напитки через свой отдел сбыта и уполномочен-

ных дилеров на Урале и в Западной Сибири. Она также сформулировала долгосрочные цели своей фирмы:

- а) стать ведущим дистрибьютором продукции компании «Швепсико» в регионе;
- б) предлагать своим клиентам продукцию только высокого качества;
- в) ориентироваться в основном на потребителей с высоким доходом.

1.1. Какие функции призван выполнить «Райский аромат», если исходить из его миссии, сформулированной Раисой Галкиной?

- а) изготовление безалкогольных напитков;
- б) реализация безалкогольных напитков;
- в) ни изготовление, ни реализация безалкогольных напитков;
- г) как изготовление, так и реализация безалкогольных напитков.

1.2. Какие из этих действий могли бы в наибольшей мере способствовать достижению цели «стать ведущим дистрибьютором»?

- а) завоевать значительную долю рынка;
- б) войти в первую тройку дистрибьюторов американских безалкогольных напитков в уральском регионе;
- в) увеличить объем продаж собственной продукции;
- г) повысить авторитет своей торговой марки в общероссийском масштабе.

2. Когда Раиса Галкина обратилась в банк за кредитом, ее попросили сформулировать особенности политики «Райского аромата». Ответ был таков:

- 1) реализация продукции только со своих складов и через специализированные магазины;
- 2) скидка специализированным магазинам до 30 % в течение месяца перед Рождеством; и
- 3) отпуск продукции на основе предварительной оплаты.

По возвращении в фирму Галкина вызвала к себе начальника отдела сбыта и потребовала от него не отпускать ни одной единицы товара без санкции финансового отдела.

2.1. Какие из положений, сформулированных Раисой по просьбе банка выражают, ее политику?

- а) только положение 1;
- б) положения 1 и 2;
- в) положения 2 и 3;
- г) только положение 3.

2.2. Указание Галкиной начальнику отдела сбыта относится:

- а) к политике;
- б) к процедуре;
- в) к правилам (регулятивам);
- г) к целям.

3. Убедившись в возможности привлечь крупные средства, Раиса Галкина приступила к подготовке ряда планов. В частности, она намеревалась открыть свои представительства в городах Поволжья и Дальнего Востока. Изучив ситуацию в 15 городах этих регионов, Раиса выбрала три из них и утвердила условия аренды помещений, закупки оборудования и процедуру создания представительств. Осуществление этого плана она поручила коммерческому директору и юристу компании, однако те не справились с ним, поскольку каждый из них надеялся, что основные функции возьмет на себя его коллега.

3.1. Какой из шагов процесса планирования был упущен из виду при формировании плана открытия представительств «Райского аромата»?

- а) шаг 1-й (постановка целей);
- б) шаг 2-й (оценка ситуации);
- в) шаг 4-й (разработка графика);
- г) шаг 5-й (назначение ответственных лиц).

3.2 Кто из должностных лиц фирмы «Райский аромат» прежде всего ответственен за неудачу плана открытия торговых представительств?

- а) коммерческий директор;
- б) сама Галкина;
- в) юрист;
- г) ни один из них.

4. Еще одна цель, поставленная Раисой Галкиной, заключалась в том, чтобы довести в следующем году объем реализации «Райского аромата» до 384 млн. руб. Однако начальник отдела сбыта, исходя из опыта и здравого смысла, назвал эту цель нереалистичной.

Галкина обратилась к своему заместителю по производству с вопросом, способна ли фирма достичь такого выпуска. Тот заявил, что прежде чем ответить, нужно перепроверить данные о мощности оборудования.

4.1. Если начальник отдела сбыта изучил данные о предыдущих продажах фирмы и построил свой прогноз на их проекции в будущее, это:

- а) обзорный метод;
- б) исторический метод;
- в) статистический метод;
- г) сетевой метод.

4.2. Фирма «Райский аромат» производит продукцию на сумму 4.000 тыс. руб. в неделю. За год (48 недель) она изготовит ее на сумму _____ тыс. руб. А чтобы изготовить продукцию на сумму 300.000 тыс. руб., необходимо увеличить мощности на _____ процентов:

- а) 275.000; 25;
- б) 210.000; 25;
- в) 240.000; 50;
- г) 300.000; 0.

5. Будучи перегружена работой, Раиса Галкина решила передать часть своих полномочий ключевым руководителям фирмы. Побеседовав с каждым из них с глазу на глаз, она поставила перед ними ряд целей. Так, своему заместителю по производству она поручила увеличить мощности на 10.000 бутылок в месяц, сократить брак на 5 % и удержать расходы на оплату труда на уровне 50 млн. руб. в год. Тот возразил, что не все эти цели разумны. Однако Галкина потребовала от него приложить максимум усилий для их достижения. К концу года первые две цели были реализованы, но оплата труда достигла 60 млн. руб. «Чем-то надо было пожертвовать, - заметил на это заместитель, - зато выполнено главное».

5.1. Отдав предпочтение увеличению мощностей и сокращению брака, заместитель директора по производству не вполне уловил _____ целей Галкиной:

- а) соотношение;
- б) иерархию;
- в) множественность;
- г) стратегию.

5.2. Галкина могла добиться от заместителя по производству лучшего понимания своих целей и большей причастности к ним, если бы она:

- а) тщательно разобрала детали;
- б) выдвинула жесткие правила и регулятивы;

- в) применила теорию X;
- г) использовала управление посредством целей.

Практическое занятие по теме ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ, ПРОГРАММЫ, БЮДЖЕТ

1. Цели организации. Ориентиры и задания.
2. План как инструмент реализации целей. Элементы плана и их взаимосвязь.
3. Виды планирования. Стратегические, тактические и операциональные планы.
4. Финансовое планирование. Бюджет и бюджетная политика.

Литература

- Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М., 1985. С. 14 – 37, 143 - 169, 272 – 294.
- Лейк Н.** Практикум по стратегическому планированию. М., 2006. С. 169 – 216.
- Моррисей Дж.** Целевое управление организацией. М., 1979. С. 25 – 43, 86 – 95.
- Риггс Дж.** Производственные системы: Планирование, анализ, контроль. М., 1972. С. 48 - 72
- Тейл Г.** Экономические прогнозы и принятие решений. М., 1971. С. 11 – 51.
- Кинг У., Клиланд Д.** Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 1982. С. 154 – 175, 207 – 234.

Задачи к практическому занятию

Задача 1

Елена Поликанова, заместитель директора по маркетингу крупной торговой фирмы, решила установить с начальником отдела рекламной корреспонденции Иваном Шевчуком отношения на основе управления посредством целей. В ходе обсуждения они согласовали 8 целей, которые предстояло выполнить Шевчуку. «Даю Вам на это 6 месяцев,

- сказала в заключение Поликанова, - а затем Вам придется отчитаться за проделанную работу».

Дела у Ивана складывались в целом нормально. Единственная трудность была связана с задачей снижения почтовых расходов на 5 процентов. Он планировал добиться этого за счет массовой рассылки рекламных буклетов и каталогов (пакетами по 1000 штук и более), предварительно договорившись с курьерскими отделениями, что те доставят их адресатам в соответствии с приложенными списками. Однако печатный цех фирмы не сумел вовремя представить необходимые материалы в полном объеме, и Шевчук, чтобы не приостанавливать рассылку, вынужден был отказаться от этой идеи. В результате почтовые расходы не удалось сократить.

Через 6 месяцев Поликанова пригласила к себе Шевчука, чтобы подвести итоги. Выразив ему свое разочарование высоким уровнем затрат на рассылку, она добавила:

- Если бы Вы ко мне обратились, я могла надавить на печатный цех - и проблема решилась бы.

- Позвольте, - ответил Шевчук, - я полагал, что в течение 6 месяцев предоставлен самому себе. И в этих условиях я сделал максимум возможного.

- Как видите, Вашего максимума оказалось недостаточно, - резюмировала с укоризной Поликанова.

Вопрос: Кто повинен в том, что почтовые расходы не удалось снизить, как намечалось, - Поликанова или Шевчук?

Задача 2

Корней Жуковский руководит одним из крупнейших отделов в универсаме «Колби». Накануне Нового года он созвал совещание начальников секций и выступил перед ними с программной речью, в которой сформулировал основные цели отдела:

- Свести до минимума количество некондиционных товаров;
- Резко сократить дополнительные расходы;
- Навести порядок в торговом зале;
- Обеспечить своевременность выдачи заказов, чтобы дать возможность снабженцам закупать товар на более выгодных условиях;
- Затраты на рекламу привести в соответствие с объемом реализации.

В середине следующего года Жуковского вызвал к себе директор универмага и обратил его внимание, во-первых, на низкий уровень прибыли отдела и, во-вторых, на то, что продажи надо увеличивать не столько за счет снижения цен, сколько повышения качества обслуживания клиентов. Да и количество некондиционного товара и дополнительные расходы, включая рекламные, в отделе были существенно выше, чем в среднем по универмагу. К тому же снабженцы жаловались, что заказы от отдела поступают то с опозданием, то задолго до момента их выполнения.

Вопрос: Верно ли были поставлены цели отдела Корнеем Жуковским?

Задача 2

После того, как цены на бензин поумерили свой галоп, фирма «Пятое колесо», занимавшаяся грузовыми автомобильными перевозками, приняла решение расширить свою деятельность. В соответствии с планом она должна была довести реализацию до 700 млн., а прибыль - до 90 млн. руб. в год. Поглотив несколько небольших фирм местного значения в западносибирском регионе, фирма достигла к концу года намеченного показателя реализации. Только вместо прибыли она понесла убыток в размере 40 млн. руб.

Вопрос: В чем могла бы заключаться причина убытка при столь значительной сумме реализации?

Сокращение сбыта	Усиление конкуренции	Перерасход бюджета
---------------------	-------------------------	-----------------------

Задача 3

На Усть-Васюкинском машиностроительном заводе всерьез задумались о снижении производственных издержек. Там была создана рабочая группа, которой было поручено составить план мероприятий по сокращению затрат на продукт с 80 до 70 тыс. руб. в течение 12 месяцев с начала их осуществления. После долгих обсуждений рабочая группа предложила 3 варианта плана.

№ № п/ п	Меро- прия- тие	План А		План В		План С	
		На- ча- ло	Ко- нец	На- ча- ло	Ко- нец	На- чал о	Ко- нец
1	Функцио- нально- стоимост- ной анализ продукта Срок – 4 недели	1	4	1	4	1	4
2	Специ- фикация мате- риалов Срок – 2 недели	5	6	5	6	5	6
3	Подго- товка нового проекта. Срок – 8 недель	5	12	1	8	7	14
4	Разра- ботка техноло- гических процедур.	13	18	9	14	15	20

	Срок – 6 недель						
5	Заказ нового оборудования Срок – 10 недель	19	28	15	24	21	30
6	Перепланировка цеха Срок – 4 недели	27	30	9	12	31	34
7	Установка оборудования Срок – 4 недели	31	34	25	28	35	38
8	Заказ новых материалов Срок - 6 недель	31	36	9	14	39	44
9	Переобучение рабочих Срок – 4 недели	35	38	15	18	45	48
10	Изготовление пробной партии Срок – 4 недели	39	42	29	32	49	52

Итого:	Время (в неделях)		42		32		52
--------	-------------------	--	----	--	----	--	----

Вопрос: Какой из планов-графиков является:

- а) последовательным;
- б) параллельным;
- в) сетевым?

Тема 5

ОРГАНИЗАЦИЯ: РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

- 5.1. Разделение труда между работниками. Номенклатура должностей и должностные обязанности. Организационная структура.
- 5.2. Полномочия для выполнения обязанностей. Единство обязанностей и прав. Ответственность работника.
- 5.3. Власть. Централизация и децентрализация Границы полномочий.
- 5.4. Линейные и штабные полномочия. Консультативный и вспомогательный персонал. Параллельные (контрольные) и функциональные полномочия.
- 5.5. Эффективность распределения полномочий. Единоначалие и диапазон ответственности руководителя.
- 5.6. Делегирование полномочий. Уровни делегирования. Ответственность и подотчетность.

Основные понятия

Организационная структура

Полномочия

Власть

Централизация и децентрализация

Единоначалие

Делегирование

Практическая ситуация к теме 5

Глуховский комбинат строительных конструкций долгое время не знал особых проблем. Но, когда после либерализации цен произошло сокращение строительства, и ему пришлось потуже затянуть пояс. Неудивительно, что руководство комбината затеяло серьезную реорганизацию как управленческих, так и производственных структур.

1. Несмотря на успехи комбината, содержание работы в цехах не менялось практически с 50-х годов. Было принято решение автоматизировать ее. Так появились, например, конвейеры, которые обслуживали трое - один оператор и двое рабочих. От оператора требовалось больше знаний, умений и ответственности, чем раньше. Зато на долю рабочих выпала грязная, рутинная, а временами даже опасная работа, не предполагавшая никакой квалификации.

1.1. Изменения в содержании работ в цехах означают:

- а) организационную перестройку комбината;
- б) дальнейшую централизацию полномочий;
- в) более специализированное разделение труда;
- г) менее специализированное разделение труда.

1.2. Как добиться повышения качества труда рабочих?

- а) Расширив круг их обязанностей;
- б) Дав им больше самостоятельности;
- в) Предоставив более чистую и безопасную работу;
- г) Задействовав все эти три фактора.

2. Прежде аппарат управления комбината считался образцовым. В многочисленных пухлых папках хранилась информация как о своей номенклатуре, так и о потребностях клиентуры. Однако теперь ситуация изменилась. С клиентами в основном занимались уже региональные представительства, на склады которых поступала готовая продукция. Сведения о потребителях и их запросах были внесены в единый компьютерный банк данных, куда через свои терминалы могло подключиться любое из них.

2.1. Возложение на информационный центр комбината задач, обязанностей и ответственности за сбор и хранение данных о продуктовых запросах клиентуры представляет собой подразделение:

- а) по функциям;
- б) по продуктам или услугам;
- в) по месту дислокации;
- г) матричного характера.

2.2. Создание сети региональных представительств, призванных немедленно реагировать на сдвиги в запросах клиентуры, отражает стремление комбината к:

- а) централизации;
- б) децентрализации;
- в) структурной дифференциации;
- г) матричной организации.

3. Генеральный директор комбината Борис Губерман полагал, что, несмотря на реорганизацию, все нижестоящие руководители должны работать в едином русле. Поэтому он настаивал, чтобы его указания и распоряжения последовательно доводились до каждого уровня руководства. Губерман рассчитывал, что тем самым удастся обеспечить реализацию выработанной политики и утвержденных норм и процедур.

При этом ответственность за сбыт продукции была делегирована коммерческому директору Максиму Исаеву, в чьем непосредственном подчинении оказались региональные представительства. Но, так как продажи являются главным источником денежных ресурсов, Губерман обязал руководителей представительств ежедневно отчитываться перед финансовым директором о сумме выручки. К тому же Исаев часто выезжал в конце рабочего дня по своим делам, и финансовый директор считал себя вправе давать руководителям представительств рекомендации на следующий день, которые нередко противоречили тем, что исходили от Исаева.

3.1. Даже в рамках новой организационной структуры генеральный директор комбината стремился обеспечить:

- а) линейно-штабное взаимодействие;
- б) функциональные полномочия;
- в) единство структурных подразделений;
- г) непрерывность руководства.

3.2. Требуя от руководителей представительств ежедневно отчитываться перед финансовым директором, Губерман нарушает принцип _____, а финансовый директор, непосредственно указывая им, как себя вести, - принцип _____.

- а) единства руководства; непрерывности руководства;
- б) непрерывности руководства; единства руководства;
- в) углубления функций; функциональных полномочий;
- г) централизации; децентрализации.

4. Структурная реорганизация комбината привела к сокращению уровней руководства. Потеряла работу часть руководителей среднего звена. Зато остальные могли расслабиться; правда, теперь они отвечали за больший круг проблем, чем раньше.

4.1. Сокращение уровней руководства на комбинате означает:

- а) уменьшение делегированных полномочий;
- б) более жесткий контроль сверху;
- в) централизацию;
- г) децентрализацию.

4.2. Снижение числа руководителей среднего звена привело к _____ сферы контроля и _____ организационным структурам.

- а) ограничению; менее иерархичным;
- б) расширению; более иерархичным;
- в) ограничению; централизованным;
- г) расширению; децентрализованным.

5. В функцию отдела технического контроля комбината входили проверка технологических процессов на основных этапах производства и оценка конечной продукции. Во многих случаях начальник ОТК Валентин Сидоров требовал приостановить работу конвейера, однако директор по производству Виктор Гаврилов отменял его решения. Неудивительно, что процент брака на комбинате вырос до критической точки, разрушительно влияя на прибыли.

Чтобы устранить это противоречие, Губерман издал приказ о создании проблемной группы во главе с финансовым директором Аллой Денежкиной, в которую были собраны инженеры, производственники, снабженцы, сбытовики, контролеры и другие специалисты. Будучи временно освобождены от своих основных функций, они должны были найти способ упорядочения взаимоотношений руководителей при одновременном снижении процента брака.

5.1. Чтобы приостановить конвейер в случае нарушения требований к качеству продукции, невзирая на возражения директора по производству, у начальника ОТК должны быть:

- а) консультативные полномочия;
- б) разрешительные полномочия;
- в) функциональные полномочия;
- г) не помогут никакие полномочия.

5.2. Проблемные группы, подобные той, что была призвана найти действенные механизмы контроля за качеством, обычно создаются в рамках _____ структуры организации:

- а) функциональной;
- б) товарной;
- в) линейно-штабной;
- г) матричной.

Тема 6 ОРГАНИЗАЦИЯ: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ОПЛАТА ТРУДА

- 6.1. Подбор кадров и назначение на должности. Проблема стабильности персонала.
- 6.2. Понятие кадровой политики. Комплексная оценка и аттестация работников.
- 6.3. Планирование карьеры и продвижение работников. Кадровый резерв, его создание и использование.
- 6.4. Ориентирование работников. Обучение и переподготовка. Повышение квалификации.
- 6.5. Конфликт интересов работника и работодателя и их согласование. Уровень и качество исполнения.
- 6.6. Вознаграждение работника. Оплата труда, ее формы и методы. Возможности и пределы нематериальных стимулов.

Основные понятия

*Кадровая политика
Аттестация работников
Ориентирование
Повышение квалификации
Исполнение
Вознаграждение*

Практическая ситуация к теме 6

Валерий Кувакин с ранних лет любил мастерить игрушки. Когда по стране прокатилась первая волна предпринимательства, он - тогда еще работник горисполкома - начал делать их на продажу. После работы Валерий допоздна засиживался в подвале, где оборудовал себе рабочее место. Со временем дела пошли в гору, и он арендовал прилавок в магазине «Детский мир», где жена и дочь продавали не только его изделия, но и игрушки, закупленные у других фабрик.

Тут подоспела приватизация, и Кувакин приобрел магазин, учредил фирму «Детская забава» и повел дело по-крупному. Ему пришлось бросить работу в горисполкоме и полностью отдаться предпринимательству. Он купил небольшую фабрику, на которой развернул собственное производство. Вернув кредиты банку, Валерий создал сеть магазинов и стал осваивать новые области бизнеса. Однако по мере расширения объемов он все чаще сталкивался с личностными проблемами, которых раньше не замечал.

1. Чем сильнее росла численность персонала, тем больше становилось руководящих должностей. Но сложилось так, что их в основном занимали мужчины. Что же касается женщин, то они работали продавцами, товароведом и т. д. Недавно созданная в фирме профсоюзная организация в жесткой форме потребовала пересмотра кадровой политики, которая, по сути, носила стихийный характер и привела, по ее мнению, к половой дискриминации.

1.1. Как должен прореагировать Кувакин на требования профсоюзной организации?

- а) допустить работников к участию в прибылях;
- б) устроить охоту за возмутителями спокойствия;
- в) предоставить женщинам ряд руководящих должностей;
- г) проигнорировать это требование;

1.2. Отношения Кувакина с профсоюзной организацией можно урегулировать с помощью:

- а) коллективного договора;
- б) уравнивания должностных статусов;
- в) постоянных встречных шагов;
- г) отказа от переговоров с ней.

2. Григорий Лемехов, управляющий одним из универмагов, входящих в торговую сеть Кувакина, сообщил ему о необходимости увеличения численности персонала в следующем году. «В противном случае, - добавил он, - нам не удастся справиться с воз-

росшими объемами продаж». Вместо ответа на вопрос, сколько человек ему требуется, Лемехов показал Кувакину цифры:

1. Нынешняя численность персонала – 350 человек.
2. Дополнительное количество работников, требующихся на будущий год, - 50.
3. Доля работников, замещающих тех, кто отсутствует (болезнь, отпуск и т. д.) - 2,5 %, то есть около 10.
4. Число тех, кого предстоит нанять вместо выбывших (смерть, отставка, увольнение и т.д.), - 90.

Кроме того, управляющий предложил повысить старшим продавцам оклад с тем, чтобы он на 30 % превышал оклад рядового продавца. Ведь именно на них лежит материальная ответственность за товар, который находится в секции.

2.1. Сколько новых работников должен нанять в будущем году управляющий, чтобы закончить его с персоналом, состоящим из 400 человек?

- а) 50;
- б) 80;
- в) 100;
- г) 150.

2.2. Прежде чем повысить оклад старшим продавцам, управляющему следует разобраться со значимостью работ для фирмы. _____ работ представляет собой естественный способ выявления их соотносительной ценности.

- а) анализ;
- б) описание;
- в) оценка;
- г) спецификация.

3. Получив от Кувакина «добро» на найм дополнительных работников, управляющий поместил в газетах объявления о вакансиях. Однако прошел месяц, а желающих претендовать на них оказалось слишком мало, и потому среди них трудно было выбрать достойных. Вдобавок в одной из секций уволился старший продавец, и, когда заведующий предложил освободившееся место рядовому работнику, тот захотел получить ясное представление о содержании работы: «Я не могу взять на себя такую ответственность, пока не узнаю, что мне придется делать, и чего от меня ждут».

3.1. Подготовив описание работ и их спецификации, управляющий должен обеспечить широкий круг кандидатов с помощью наступательной программы _____.

- а) набора;
- б) тестирования;
- в) отбора;
- г) назначений.

3.2. Какой документ лучше всего мог бы прояснить вопрос о том, каковы будут обязанности работника?

- а) анкета кандидата;
- б) психологический тест;
- в) описание работы;
- г) квалификационные требования.

4. Посетив некоторые из своих магазинов, Кувакин был встревожен тем, что продавцы слабо знали об ассортименте товаров фирмы. А многие из тех, кто поступил на работу недавно, и понятия не имели о том, что у фирмы есть своя фабрика. «Это нельзя так оставлять, - подумал Кувакин, - надо что-то делать с продавцами».

4.1. Какую программу подготовки стоит предусмотреть для вновь принятых на работу продавцов?

- а) ориентации на рабочем месте;
- б) наставничества;
- в) последовательного обучения трудовым функциям;
- г) прохождения курсов.

4.2. Как можно назвать программу повышения квалификации руководящих работников?

- а) консультативным диалогом;
- б) активными формами обучения;
- в) учебой на рабочем месте;
- г) переподготовкой руководителей.

5. О том, что управлению персоналом надо уделить более серьезное внимание, Кувакин догадывался. Но он окончательно убедился в этом после неприятного инцидента, случившегося в одном из магазинов. В центре инцидента оказалась Мария Хрулева, которая работала продавцом уже 3 года. Управляющий магазином был ею крайне недоволен, однако не увольнял, по-видимому, надеясь, что она изменит свое отношение к делу.

Время шло, но все оставалось по-прежнему. И в один прекрасный день, когда Мария нахамила очередному клиенту, управляющий

указал ей на дверь. Возмущенная Мария обратилась в суд, обвинив управляющего и фирму в целом в незаконном увольнении. Мотивировала она это тем, что никто никогда не делал ей нарекания за плохую работу. Узнав об этом, управляющий воскликнул: «Да ведь она работала хуже всех. Только слепой и глухой не мог этого не заметить».

5.1. Что следует предпринять, чтобы работники не могли сослаться на незнание того, как их оценивает руководство?

- а) проявить заботу о работниках;
- б) помочь сориентироваться на рабочем месте;
- в) провести аттестацию работников;
- г) оценить качество выполняемой работы.

5.2. Какое решение скорее всего примет суд по иску Хрулевой?

- а) оставит без внимания;
- б) удовлетворит;
- в) отклонит;
- г) проволочит.

Тема 7

ОРГАНИЗАЦИЯ: КОММУНИКАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО

7.1. Коммуникация и ее роль в деятельности организации. Структура коммуникации и механизмы ее осуществления.

7.2. Коммуникационные сети и факторы их эффективности. Коммуникационные роли в организации.

7.3. Формы и способы передачи информации. Значение и особенности невербального общения.

7.4. Лидерство как управленческая роль. Лидерские качества и лидерское поведение.

7.5. Основные модели лидерства. Стили лидерства и их возможности.

7.6. Понятие демократического стиля. Его истоки и смысл. Декларативность, противоречивость и тенденциозность «демократических» теорий лидерства.

Основные понятия

Коммуникация
Информация

Практическая ситуация
к теме 7

Фирма «Макрософт», занимающаяся разработкой и продажей программных средств, начала свою деятельность еще во времена центров НТТМ. Ее директор, Абрам Гершензон, собрал вокруг себя молодых ученых, которые думали только о работе. Там не было никакого распорядка, никакой иерархии, руководство трудно было отличить от рядовых работников. Увлеченность и преданность делу сыграли свою роль, и фирма достигла крупных успехов, расширила бизнес, а ее директор, вложив средства в новые производства, возглавил вновь созданный концерн. На его место пришел 40-летний Юрий Мельвиль, бывший до этого заместителем директора одного из НИИ. Он был гораздо старше своих новых сотрудников и принес с собой традиционный стиль руководства, чуждый фирме «Макрософт». Ее сотрудники, недоумевая по поводу назначения Мельвиля директором, втайне надеялись, что тот продержится совсем недолго. А тут еще инфляция и возросшая конкуренция создали дополнительные проблемы.

1. Первый кризис разразился в фирме в день первого совещания руководителей. Оно было назначено на 8.30, но большинство из них пришло, как обычно, к 9. Мельвиль, восседавший во главе стола в пиджаке и с галстуком, заявил опоздавшим: «Запомните раз и навсегда. Всем сотрудникам фирмы придется соблюдать дисциплину. Те, кому это не нравится, должны написать заявление об уходе до конца рабочего дня. Забудьте о том, что было раньше. Теперь будет все по-другому». Однако уволиться захотели лишь два человека из семнадцати.

1.1. На своем первом совещании с сотрудниками Мельвиль использовал, кроме устной речи:

- а) меморандум;
- б) предметный язык;
- в) иносказание;
- г) язык жестов.

1.2. По отношению к подчиненным Мельвиль занял _____ позицию:

- а) примиренческую;
- б) всепрощенческую;
- в) теории X;
- г) теории У.

2. В течение месяца в фирме «Макрософт» произошли важные изменения. Мельвиль издал ряд приказов и распоряжений, устанавливающих ее внутренний распорядок. Он обязал своего заместителя согласовывать с ним все серьезные вопросы перед тем, как сообщать о них сотрудникам. Затем Мельвиль, подчеркнув, что у фирмы нет единой стратегии развития, и потому образовался разрыв между отделами новых разработок и маркетинга, попытался наладить их координацию, вызвав тем самым еще большее недовольство части руководства.

2.1. Мельвиль пользовался в основном _____ каналами коммуникации:

- а) косвенными;
- б) горизонтальными;
- в) «снизу вверх»;
- г) «сверху вниз».

2.2. Мельвиль установил в фирме «Макрософт» _____ коммуникационную сеть:

- а) свободную;
- б) жесткую;
- в) координирующую;
- г) лианообразную.

3. Мельвиль реорганизовал систему оплаты труда в фирме, одновременно снизив оклады всем руководителям на 15 процентов. Это вынудило уволиться еще троих из них. Тем не менее, начальник отдела новых разработок неожиданно заявил: « Все это мне не очень приятно, но я слишком занят своей темой, чтобы взять и бросить работу». В тон ему высказался и начальник отдела маркетинга: «Мельвиль, конечно, мне не нравится, но задачи, которые он ставит перед нашим отделом, нам вполне по зубам. И, когда мы решим их, он первый вынужден будет признать, что работаем здорово».

3.1. Начальника отдела исследований потребность в _____ (Маслоу) мотивирует больше, чем потребность в _____ (Олдерфер):

- а) самореализации; существовании;
- б) выживании; связи;
- в) социализации; развитии;
- г) выживании; существовании.

3.2. Начальник отдела разработок сильно мотивирован потребностью в _____ (Мак-Клеланд):

- а) приобщении;
- б) власти;
- в) достижениях;
- г) выживании.

4. Начальник бюро снабжения был недоволен требованием снизить сумму закупок на 18 процентов: «Мельвиль обещает мне крупную премию по итогам года, но он ставит неразрешимую задачу». Однако хуже всех чувствовал себя коммерческий директор, над которым просто потешались. Раньше он то и дело ходил к начальству и жаловался на все подразделения фирмы. А Мельвиль быстро отвалил его, подолгу держа в приемной и окатывая ледяным душем объема продаж. Так ему удалось заставить коммерческого директора больше работать с клиентами и меньше проводить времени в кабинетах.

4.1. Премия, предложенная начальнику бюро снабжения, слабо мотивировала его, так как у него были _____ ожидания от _____:

- а) высокие; уровня исполнения;
- б) низкие; уровня исполнения;
- в) высокие; действий;
- г) низкие; действий.

4.2. Какую тактику избрал Мельвиль в отношении своего коммерческого директора?

- а) позитивного подкрепления;
- б) негативного подкрепления;
- в) отказа от подкрепления;
- г) создания благоприятных условий.

5. Через некоторое время под руководством Мельвиля дела фирмы «Макрософт» снова пошли в гору. Персонал, хотя и с неохотой, вынужден был признать, что тот отлично знает свое дело. По мере

улучшения ситуации Мельвиль стал ослаблять вожжи, предоставляя больше свободы отделу новых разработок. Зато отдел маркетинга и бюро снабжения оставались под жестким контролем. Вряд ли можно сказать, что сотрудники полюбили Мельвиля, но им пришлось согласиться, что, благодаря его стилю, фирме удалось выйти на лидирующие позиции.

5.1. Лидерский потенциал Мельвиля проистекает во многом из его _____ качеств:

- а) профессиональных;
- б) личностных;
- в) харизматических;
- г) психологических.

5.2. Постепенно Мельвиль стал придерживаться _____ стиля лидерства в отношении отдела новых разработок и _____ в отношении отдела разработок и бюро снабжения:

- а) ориентированного на задачу; ориентированного на работников;
- б) ориентированного на работников; ориентированного на задачу;
- в) авторитарного; демократического;
- г) ориентированного на начальство; ориентированного на подчиненных.

Тема 8

КОНТРОЛЬ: ПРОВЕРКА ИСПОЛНЕНИЯ И ЕГО КОРРЕКТИРОВКА

8.1. Смысл, функции и диапазон контроля. Критерии оценки исполнения. Нормативы и стандарты.

8.2. Целостность контроля. Его виды, формы и принципы организации. Экономичность и эффективность контрольных процедур.

8.3. Механизм контроля и его компоненты. Проверка исполнения. Систематический мониторинг. Корректировка деятельности и пересмотр плана.

8.4. Контроль качества в организации. Оценка сырья и материалов, производственных процессов и готовой продукции. Сплошной и выборочный контроль. Статистический контроль качества.

8.5. Специфика финансового контроля. Контроллинг. Бюджет как контрольный инструмент.

8.6. Контроль за деятельностью персонала. Средства и методы «измерения» самоотдачи и отношения к делу.

Основные понятия

Контроль
Норматив и стандарт
Мониторинг
Корректировка
Качество
Контролинг

Практическая ситуация к теме 8

Александр Федоров начал свое дело на гребне первой волны предпринимательства. Будучи преподавателем вуза, он изобрел несколько настольных деловых игр и теперь, наконец-то, получил возможность их массового изготовления и реализации. Поскольку они воспринимались как ответ на потребность людей освоиться в новой экономике, а конкурентов практически не оказалось, Александр быстро завоевал рынок.

Однако со временем - по мере роста фирмы - расширился и ассортимент: теперь он охватывал и детские игрушки, и принадлежности для спортивных игр. Интерес к ним настолько овладел вниманием Федорова, что настольные деловые игры как-то отошли в тень. А когда спрос на них поутих, да понизился уровень реальных доходов населения, резко обострилась конкуренция. Оказалось, что и другие фирмы предлагают такие игры - причем отличного качества и по более низкой цене. Тогда Александр твердо решил вернуть себе утраченные позиции.

1. Обратив свой взор на цех настольных деловых игр, Федоров обнаружил то, что он должен был знать и раньше: там работали в основном старые опытные мастера, которые практически вручную изготавливали их. Решив разобраться, сколько труда вкладывается в каждую единицу продукции, Александр пригласил специалистов, которые, изучив «среднего» мастера, определили, что на одну игру приходится 12 человеко-часов.

Через две недели он выяснил у бухгалтера, что произведено 600 игр, хотя затрачено 8400 человеко-часов. «Это непорядок, - подумал Федоров, - целых 14 человеко-часов на одну игру!».

1.1. 12 часов, отпущенных мастеру на изготовление одной игры, являются:

- а) механизмом;
- б) допустимым пределом;
- в) нормой;
- г) спецификацией.

1.2. Какую из стадий контроля осуществил Федоров, установив, что за последние две недели в среднем на изготовление одной игры тратилось времени на 2 часа больше, чем положено?

- а) установление норм и стандартов;
- б) оценку уровня исполнения;
- в) сравнение действий работников;
- г) корректировку действий и планов.

2. Одной из самых больших проблем цеха, влияющей и на скорость изготовления игр, было не всегда высокое качество картона, из которого делались игровое поле и ряд других принадлежностей. Обычно это обнаруживалось лишь на стадии упаковки, когда проверялись компоненты игры, и во многом оказывалось поздно что-либо менять. Разобравшись в ситуации, Федоров решил организовать проверку картона в момент его приемки от поставщика. Кроме того, он пришел к выводу о необходимости перестроить производственную цепочку в цехе, с тем чтобы она стала более чувствительной к браку.

2.1. Организовав проверку картона в момент его приемки от поставщика, Александр применил _____ контроль:

- а) предварительный;
- б) «встроенный» (текущий);
- в) управляющий;
- г) «выходной».

2.2. Перестройка производственной цепочки в цехе с целью скорейшего обнаружения дефектов означала использование:

- а) контроля за исполнением;
- б) «выходного» контроля;
- в) выборочного контроля;
- г) стратегического контроля.

3. Особое беспокойство у Федорова вызывал отдел рекламы фирмы. Его издержки в целом линейно коррелировали с суммой продаж, но при этом накладные расходы были гораздо выше тех, что могла себе позволить фирма. Чтобы поставить отдел рекламы в

определенные рамки, Александр составил для него новый бюджет, который ставил расходы в соответствие с доходами.

Не лучше обстояли дела и в упаковочном цехе. Узнав, что расходы этого цеха мало зависят от объема упакованной продукции, Федоров поручил главному бухгалтеру разработать меры по их упорядочению. Через неделю бухгалтерия начала составлять бюджеты на каждый месяц, в которых предельно допустимые затраты варьировались в зависимости от объемов упакованной продукции.

3.1. В бюджете, составленном для отдела рекламы, смета прямых затрат носит _____, а накладных расходов - _____ характер.

- а) переменный, предельный;
- б) предельный, переменный;
- в) постоянный, гибкий;
- г) гибкий, постоянный.

3.2. Ряд бюджетов, предложенных упаковочному цеху, является:

- а) переменным;
- б) постоянным;
- в) гибким;
- г) предельным.

4. В ходе изучения положения дел в цехе настольных деловых игр Александр установил, что на эффективность деятельности фирмы негативно влияют избыточные запасы, которые постоянно там образуются. Поэтому он распорядился тщательно отслеживать их количество и не допускать превышения нормативных величин, чтобы напрасно не связывать оборотный капитал. В то же время, контролеру, удостоверявшему качество поступавшего картона, он поручил проверять и фишки, необходимые для игры. В ответ на возражения контролера, что он не в состоянии осмотреть каждую фишку, Федоров посоветовал ему ограничиться небольшой случайной выборкой, которая вполне может дать представление о качестве всей партии.

4.1. Какое из направлений управляющего контроля избрал Александр, потребовав мониторинга запасов:

- а) сырье, материалы, компоненты;
- б) производство, технологии, операции;
- в) программы обучения и кадры;
- г) качество продукта или услуги.

4.2. Система проверки качества фишек, предложенная контролеру Федоровым, представляет собой _____ контроль, выступающий в форме _____:

- а) «встроенный» (текущий); стопроцентного охвата;
- б) предварительный; стопроцентного охвата;
- в) «выходной»; внешнего осмотра;
- г) предварительный; статистики.

5. Изучив динамику численности персонала фирмы, Александр обнаружил, что она росла практически в каждом из подразделений, причем даже тогда, когда падал объем производства и сбыта. К тому же опережающими темпами увеличивалось количество штабных и вспомогательных работников. И Федоров решил, что пора взять этот процесс под жесткий контроль.

Однако эта линия на усиление системы контроля в фирме, которую стал проводить Александр, столкнулась с неожиданными трудностями. Бухгалтерия получала все менее точные цифры от цехов, начальник отдела рекламы постоянно завывшал смету расходов, а некоторые из мастеров даже были уличены в порче инструмента. Все это отнюдь не способствовало созданию в фирме «атмосферы контроля».

5.1. В отношении общей численности работников Федоров решил применить метод _____, а в отношении штабного и обслуживающего персонала метод _____:

- а) усиления текучести кадров; увеличения доли;
- б) штатного расписания; ограничения доли;
- в) усиления текучести кадров; уменьшения доли;
- г) укрепления дисциплины; сверхконтроля.

5.2. Эксцессы, которые произошли в ходе внедрения новой системы контроля, свидетельствовали о:

- а) попытках нарушения контрольных механизмов;
- б) стремлении ввести в заблуждение руководство;
- в) неприкрытом саботаже работников фирмы;
- г) сопротивлении персонала во всех доступных формах.

Практическое занятие по теме КОНТРОЛЬ: ПРОВЕРКА ИСПОЛНЕНИЯ И ЕГО КОРРЕКТИРОВКА

1. Критерии оценки исполнения. Нормативы и стандарты.

2. Виды, формы и принципы организации контрольных процедур.
3. Контроль качества в организации. Статистический контроль качества.
4. Специфика финансового контроля. Понятие контроллинга.

Литература

- Исикава К.** Японские методы управления качеством. М., 1987. С. 57 – 107, 122 – 169.
- Карминский А. М., Оленв Н. И. и др.** Контроллинг в бизнесе: Методологические и тактические построения контроллинга в организациях. М., 2002. С. 7 – 18, 43 – 56.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием / Данилочкин С. В.** С. 6 – 15, 65 – 96.
- Манн Р., Майер Э.** Контроллинг для начинающих. М., 1992. С. 23 – 57.
- Синк Д. С.** Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М., 1989. С. 290 - 317.
- Харрингтон Дж.** Управление качеством в американских корпорациях. М., 1990. С. 45 – 174.

Задачи к практическому занятию

Задача 1

Фирма «Чебурашка», производящая спортивный инвентарь, неожиданно оказалась в состоянии ценовой войны с основными конкурентами. Это привело к сокращению объема реализации. Чтобы компенсировать его, руководство фирмы приняло программу снижения затрат - сырьевых на 12 процентов, производственных на 14 и сбытовых на 9.

Вопрос: Какой из видов контроля мог бы способствовать достижению этих целей?

Предварительный (входной)
«Встроенный» (текущий)
Итоговый (выходной)

Задача 2

В механическом цехе завода «Легмаш» возникли проблемы с качеством. Один из станков, на котором в день изготавливалось более тысячи деталей, временами переставал выдерживать установленные стандарты. Размеры части этих деталей выходили за допустимые пределы, что обнаруживалось лишь тогда, когда они попадали на следующую операцию.

Вопрос: Какая из форм контроля качества могла бы способствовать устранению этих дефектов?

Проверка качества
Обеспечение качества
Статистический контроль

Задача 3

Юлия Громова, начальник отдела сбыта торгово-посреднической фирмы, за успехи в работе выдвинута на должность коммерческого директора. Узнав об этом, она попыталась разобраться в том, что способствовало ее успехам.

Громова должна была осуществить политику, сформулированную коммерческим директором: добиться высокой эффективности продаж, но не ценой снижения качества обслуживания, которое должно быть лучше, чем у конкурентов. Исходя из этого, она разработала для своего персонала процедуру работы с клиентами:

1. Представиться и очертить свои функции.
2. Выслушать клиента и составить точное представление о его запросах.
3. Немедленно удовлетворить их, а если это невозможно, объяснить причину и пообещать дать ответ в течение 3-х дней.

4. Подготовить информацию, необходимую для точного ответа на вопросы клиента.

5. Связаться с клиентом в течение 3-х дней, даже если ответ пока не готов.

6. Если клиент не удовлетворен, направить его к начальнику отдела, но ни в коем случае с ним не спорить.

7. После каждого контакта с клиентом вносить отметку в регистрационный журнал.

Так как эта процедура сложнее и требует большего времени, чем раньше, Громова ввела новые нормы: работа не менее чем с 350 клиентами в неделю вместо 400 и не более 1 жалобы на каждые 500 контактов. В конце недели она просматривала регистрационные журналы с целью проверить:

1) даются ли ответы клиентам в течение 3-х дней; и

2) насколько результативны контакты с ними.

Вопрос: *Какие из элементов процедуры, разработанной Юлией Громовой, можно считать стандартами деятельности?*

Представиться и очертить свои функции
Подготовить информацию, необходимую для точного ответа на вопросы клиента
Связаться с клиентом в течение 3-х дней, даже если ответ пока не готов
Никогда не спорить с клиентом
Обслуживать не менее 350 клиентов в неделю

Задача 4

Когда произошел очередной скачок цен на топливо, руководство транспортной формы «Заводи мотор!», занимающейся грузовыми перевозками, сделало ставку на экономию горючего. Для этого оно ограничило предельную скорость движения по магистралям до 80 км/час. Естественно, такое решение вызвало недовольство водителей. Раньше они «отыгрывали» за счет высокой скорости время, потерянное на стоянках или по каким-то другим причинам. Но теперь это оказалось трудно осуществимым.

Чтобы убедиться, что ограничения соблюдаются, руководство распорядилось установить на грузовиках электронные спидометры и хронометры. В результате водители уже не могли, как прежде, подтасовывать в своих интересах сведения о событиях на дороге. Поэтому они стали жаловаться на то, что и нынешние данные не вполне объективны, а задержки вызваны не их действиями, а нерасторопностью пунктов погрузки или разгрузки.

Вопрос: Что могло бы сделать руководство фирмы «Заводы мотор!», чтобы водители приняли новый механизм контроля?

Пригрозить водителям увольнением в случае невыполнения установленных правил
Провести с водителями воспитательную работу и убедить, что все делается для их блага
Ввести жесткие санкции в отношении нарушителей ограничения скорости
«Встроить» новый механизм в общую систему контроля фирмы

Тема 9

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- 9.1. Принятие решений и его структура. Особенности коллективной формы принятия решений.
- 9.2. Определение целей и формулировка задач. Элементы задачи и их взаимосвязь. Разновидности задач и их решение.
- 9.3. Множественность решений. Возможные решения как Альтернативы. Оценка альтернатив и проблема наилучшего выбора
- 9.4. Принятие решений в условиях неопределенности, Формы неопределенности и критерии выбора. Управление рисками.
- 9.5. Внедрение решения. Осуществление решений в ситуации кризиса. Антикризисное управление.
- 9.6. Методы поиска и выработки новых решений. Информационные ресурсы и математические средства анализа задач и оценки и представления решений.

Основные понятия

Решение

Задача
Альтернатива
Неопределенность
Риск
Внедрение

Практическая ситуация
к теме 9

Аркадий Скотаренко недавно был назначен управляющим Брянским филиалом Лесхозбанка. Первый же месяц работы оказался для него исключительно тяжелым. Дела шли вкривь и вкось, и мало что ему удавалось.

1. У пяти заемщиков, не сумевших вовремя вернуть кредит с процентами, были конфискованы автомобили, под залог которых они получили средства. Однако ни один из автомобилей не удалось продать хотя бы по той цене, которая могла бы компенсировать потери банка. Разочарованный этим, Скотаренко вызвал к себе начальника кредитного отдела Веронику Паньшину и сказал ей: «Ваш отдел стал просто занозой в теле нашего филиала. Принятые Вами решения о выдаче кредитов не выдерживают никакой критики. Отныне сумма кредита не должна превышать трех четвертей рыночной стоимости автомобиля». Подчинившись требованию управляющего, Вероника, однако, возразила, что это отпугнет многих выгодных заемщиков. Все так и произошло.

1.1. Какой из важнейших этапов принятия решения перескочил Скотаренко, скоропалительно «выдав» способ разрешения проблемы?

- а) выявление проблемы;
- б) сбор и систематизацию информации;
- в) выбор наилучшей альтернативы;
- г) внедрение решения.

1.2. Решение, принятое Скотаренко, не сработало, так как ему не удалось:

- а) определить причины возникновения проблемы;
- б) рассмотреть все возможные решения;
- в) провести рациональный анализ;
- г) выполнить ни одно из этих действий.

2. Аркадий был озабочен и высокой текучестью среди операционисток, которая, как он понял из динамики их численности, на глазах выросла на 35 процентов и была гораздо выше, чем в соседнем банке. Но, когда он потребовал от начальника операционного отдела Ольги Криволаповой хотя бы замедлить отток кадров, та спокойно ответила ему: «Тут дело не во мне. Мы слишком мало платим, чтобы пригласить лучших и удержать их. Вот, например, у нас стажирется толковая девушка из университета, но она не собирается остаться. Может, по сравнению с районами мы и выглядим прилично, но в областном центре нам трудно конкурировать с другими банками».

2.1. Установление более высокой текучести операционных кадров в Брянском филиале Лесхозбанка по сравнению с другими банками города оказалось результатом:

- а) зондажа проблемы;
- б) анализа разрыва;
- в) выявления причин;
- г) выбора оптимального решения.

2.2. Скотаренко и Криволапова разошлись _____ проблемы текучести кадров:

- а) в оценке причин;
- б) в формулировках;
- в) в способах решения;
- г) в прогнозе последствий.

3. Аркадий был убежден, что 25-процентный «зазор» между Суммой залога и рыночной стоимостью автомобиля достаточен, чтобы избежать сомнительных кредитов. И если бы они предоставлялись с учетом этого требования, то не пришлось бы банку нести убытки. Однако Скотаренко понимал, что такой подход вряд ли понравится заемщикам и скорее всего приведет к отказу их от кредитов Лесхозбанка. Поэтому он назначил заседание кредитного комитета, на котором предложил обсудить проблему вероятного снижения объема выдаваемых кредитов. Аркадий попросил каждого члена комитета набросать на листочке бумаги свой проект ее решения, а затем перенес на доску основные идеи всех вариантов. Началась дискуссия, призванная выявить их достоинства и недостатки.

3.1. Требуя 25-процентного «зазора» между суммой залога и рыночной стоимостью автомобиля, Аркадий настаивал на _____ подходе к решению проблемы:

- а) рисковом;
- б) творческом;
- в) «запрограммированном»;
- г) гибком.

3.2. Способ, с помощью которого Скотаренко намеревался решить проблему сокращения кредитов, можно назвать:

- а) методом «чистого листа бумаги»;
- б) рациональным анализом;
- в) составлением списка идей;
- г) групповым поиском решения.

4. После заседания кредитного комитета Аркадий составил список критериев, которым должны удовлетворять заемщики. Этот список состоял из трех пунктов:

- а) сумма кредита не может превышать более чем вдвое стоимость оборотных средств претендента;
- б) реализация претендента должна быть в 5 раз больше суммы кредита; и
- в) необходимо, чтобы стоимость основных средств была по крайней мере на 25 процентов выше, чем сумма кредита, запрашиваемого претендентом.

Скотаренко дал указание кредитному комитету разработать систему ранжирования заемщиков в соответствии с их оценкой по установленным критериям. А когда один из членов комитета заметил, что так можно забраковать даже самые надежные кредиты, Аркадий отпарировал: «Лучше перестраховаться, чем сесть в Лужу».

4.1. Метод, использованный Скотаренко вместе с кредитным комитетом для определения «весового коэффициента» заемщика по каждому из критериев, - это не что иное, как:

- а) зондаж заемщика;
- б) многокритериальный подход;
- в) линейное программирование;
- г) игровое моделирование.

4.2. Исходя из указаний и распоряжений Аркадия кредитному комитету, можно заключить, что он:

- а) «уклонист»;
- б) рискач»;
- в) «угодник»;
- г) «миротворец».

5. Окончательно испортил настроение Скотаренко разговор с управляющим Промстройбанком Виталием Пленкиным, который обратил его внимание на то, что объем депозитов Лесхозбанка значительно ниже минимально необходимого для реализации его планов. «Надо лучше прогнозировать», - заключил Пленкин. Аркадию ничего не оставалось, как разработать вместе с начальниками отделов прогноз на следующий год, который был представлен в виде таблицы:

Сценарий	Депозиты	Вероятность
Оптимистический	120.000.000	15%
Пессимистический	50.000.000	25%
Средний	83.000.000	60%

А когда Аркадий объявил о своем решении закупить два «ноутбука», каждый из отделов заявил о своих претензиях на машинное время. Их аппетиты оказались столь велики, что, сложив воедино все запросы, Скотаренко обнаружил, что они на 40 процентов выше реального времени, которое им может быть предоставлено. И это тоже поставило его перед сложным выбором.

5.1. Анализ таблицы, в которой представлен прогноз относительно депозитов Брянского филиала Лесхозбанка, показывает, что их объем будет скорее всего на уровне:

- а) 115.000.000 рублей;
- б) 80.300.000 рублей;
- в) 162.750.000 рублей;
- г) 90.600.000 рублей.

5.2. Какой из методов позволил бы наилучшим образом распределить машинное время между отделами Брянского филиала Лесхозбанка:

- а) матричное представление;
- б) дерево решений;
- в) компьютерное моделирование;
- г) линейное программирование.

Тема 10 **ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА**

- 10.1. Умения, навыки и стиль менеджера. Роль личностных качеств в применении знаний и квалификации.
- 10.2. Управление временем (тайм-менеджмент). Планирование и распределение личного времени.
- 10.3. Создание атмосферы доверия и поддержание командного духа. Менеджер как переговорщик.
- 10.4. Неформальная информация, ее каналы и механизм распространения. Слухи и их резонанс. Управление слухами.
- 10.5. Стрессоустойчивость. Природа стресса, его источники и факторы влияния. Способы противостояния стрессу и преодоления его последствий.
- 10.6. Социальная ответственность менеджера. Управленческая этика. Деловой этикет.

Основные понятия

Личностные качества

Тайм-менеджмент

Переговоры

Слухи

Стресс

Управленческая этика

Практическая ситуация к теме 10

Заниматься рекламой - это непростая работа. Она интенсивна, динамична и постоянно нацелена на что-то новое, непривычное, амбициозное. Поэтому в рекламном агентстве «Арабеска», как и во многих других, нередки столкновения точек зрения, подходов к делу, стилей поведения. Подтверждение тому - события, развернувшиеся в этом агентстве за последний месяц.

1. Директор агентства Татьяна Левшова заявила во всеуслышание: «Может, тексты и сценарии Марка Гринберга - это и произведения искусства, но с его темпами кашу не сварить. Так мы никогда не закончим подготовку к предстоящей рекламной кампании. Мне все время приходится стоять у него над душой. Мы должны работать единой командой, а не плясать под дудку отдельных примадонн».

1.1. Если исходить только из слов Татьяны Левшовой, с чем можно было бы связать недостатки Марка Гринберга:

- а) со знаниями;
- б) с квалификацией;
- в) со стилем поведения;
- г) со специальными навыками.

1.2. Стиль руководства Татьяны Левшовой _____, а потому он влияет на _____ организации:

- а) демократичен; профессиональную культуру;
- б) либерален; моральный климат;
- в) авторитарен; моральный климат;
- г) хаотичен; профессиональную культуру.

2. Узнав о критических замечаниях своего директора, Марк Гринберг воскликнул: «Как ей объяснить, что нужно время, чтобы от рабочих материалов и грубых набросков прийти к законченным вещам! Ведь у нас не конвейер, и нет двух одинаковых заказов. К каждой работе надо специально готовиться, а этого не сделаешь одним махом».

2.1. Говоря о времени, необходимом для того, чтобы из грубых набросков получить законченный материал, Гринберг имеет в виду _____ время:

- а) рабочее;
- б) подготовительное;
- в) учебное;
- г) потерянное.

2.2. То, что рекламное агентство «Арабеска» почти не получает одинаковых заказов, и ему приходится приспособливаться к каждому из них, свидетельствует о больших затратах времени на:

- а) освоение заказа;
- б) переговоры с клиентом;
- в) подведение итогов;
- г) выполнение работ.

3. С Марком согласен и заместитель директора по производству Петр Гоменюк: «Все это я испытал на собственной шкуре. Если бы мы фактически работали не 6 дней в неделю и не 12 часов в день, вряд ли что-нибудь сделали вовремя. Если же положиться на кого-то из помощников, толку все равно будет мало. В лучшем случае он начнет донимать тебя вопросами каждые полчаса, так что проще выполнить все самому».

- 3.1. Если верить Гоменюку, он не особенно стремится к:
- а) планированию работ;
 - б) организации деятельности;
 - в) стимулированию подчиненных;
 - г) делегированию полномочий.
- 3.2. Какая из управленческих функций позволила бы Петру освободиться от выполнения несвойственных ему работ:
- а) планирование;
 - б) организация;
 - в) контроль;
 - г) делегирование.
4. Совершенно другого мнения придерживаются подчиненные Гоменюка. Один из них, Валерий Хан, считает, что Петр просто не дает ему самостоятельно работать. «Мы давно готовы к изобретательной, творческой деятельности, - жалуется он Татьяне Левшовой, - но попробуй сделать шаг в сторону, и Гоменюк тебя близко не подпустит к серьезным вещам. А ведь его работа - это отнюдь не образец. Нет у него никакой гибкости и в организации дела. Вот, например, основная нагрузка на работников нашего отдела приходится под вечер. Я предложил Петру резко облегчить нашу жизнь и вместо старого графика (с 9 до 17) утвердить новый (с 10.30 до 18.30). Но он даже не стал обсуждать эту идею».
- 4.1. Судя по высказываниям Хана, Гоменюк является приверженцем _____ руководства и _____:
- а) авторитарного; теории X;
 - б) научного; теории Z;
 - в) последовательного; теории Y;
 - г) либерального; теории Z.
- 4.2. Обращаясь к Гоменюку с просьбой изменить время работы, Хан добивался _____, полагая, что это улучшит _____:
- а) подготовительного времени; мотивацию;
 - б) свободного времени; удовлетворенность;
 - в) гибкого графика; условия труда;
 - г) скользящего графика; качество работы.
5. Поразмыслив над словами своих подчиненных, Татьяна Левшова решила: «Если этим размазням жарко у огня, пусть сидят в стороне. Но тогда им нечего делать в рекламном бизнесе. Музыка у нас заказывает клиент. Можно сколько угодно планировать и строить графики работы, но если клиенту нужна реклама в ме-

сячный срок, расшибись в лепешку, а дело сделай. Многим из наших умников туго придется в жизни».

5.1. Условия, в которых протекает рекламный бизнес, - это _____, и они вызывают у работников рекламных агентств постоянные _____:

- а) факторы стресса; стрессы;
- б) стрессы; факторы стресса;
- в) источники мотивации; факторы стресса;
- г) источники демотивации; стрессы.

5.2. Слушая Левшову, можно подумать, что ее подчиненные - это люди с _____ поведением:

- а) индифферентным;
- б) иррациональным;
- в) гиперактивным;
- г) спокойным.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

- Мескон М. Х., Альберт М., Хезоури Ф.** Основы менеджмента. М., 1992.
- Петросян А. Э.** Менеджмент. Идеи, задачи, тесты. Ростов-на-Дону, 2008.
- Саймон Г., Смитсбург Д., Томпсон В.** Менеджмент в организациях. М. 1995.

Дополнительная

- Авдеев В. В.** Управление персоналом: Технология формирования команды. М., 2002.
- Акмаева Р. И.** Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учебное пособие. М., 2007.
- Акофф Р.** Искусство решения проблем. М., 1982.
- Антикризисный менеджмент** / Грязнова А. Г. М., 1999.
- Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М., 1985.
- Ансофф И.** Стратегическое управление. М., 1989.
- Беляев В. И.** Менеджмент : учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
- Борисова Е. А.** Оценка и аттестация персонала. СПб., 2002.
- Бочаров В.В.** Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. СПб., 2000.
- Быков А. А., Беляцкая Т. Н.** Антикризисный менеджмент. Минск, 2002.
- Василевский А. И.** История менеджмента: Курс лекций. М., 2001.
- Ветлужских Е. Н.** Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика. М., 2007.
- Гроув Э. С.** Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
- Грэхем Х. Т., Беннетт Р.** Управление человеческими ресурсами. М., 2003.
- Доусон Р.** Уверенно принимать решения: Как принимать решения в бизнесе и жизни. М.. 1996.
- Друкер П.** Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
- Евенко О. И.** Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.

- Егоршин А. П.** Мотивация трудовой деятельности. Нижний Новгород, 2003.
- Ефимов В. В.** Средства и методы управления качеством: Учебное пособие. М.: 2009.
- Зайверт Л.** Ваше время – в ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М., 1990.
- Карпов А. В.** Психология менеджмента. М., 2005.
- Зуб А. Т.** Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. М., 2001.
- Исикава К.** Японские методы управления качеством. М., 1987.
- Календжян С. О., Беме Г.** Делегирование полномочий и ответственности. М., 2007.
- Калина А. В.** Организация и оплата труда в условиях рынка (Аспект эффективности). Киев, 2003.
- Камерон К. С., Куинн Р. Э.** Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
- Карлофф Д.** Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы М., 1992.
- Карминский А. М., Оленв Н. И. и др.** Контроллинг в бизнесе: Методологические и тактические построения контроллинга в организациях. М., 2002.
- Кинан К.** Решение проблем. М., 2006.
- Кинг У., Клиланд Д.** Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 1982.
- Классики менеджмента / Уорнер М.** СПб., 2001.
- Коленсо М.** Стратегия кайдзен для успешных организационных перемен. М., 2002.
- Колпаков В. М.** Теория и практика принятия управленческих решений. Киев, 2004.
- Коно Т.** Стратегия и структура японских корпораций. М., 1987.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием / Данилочкина Н. Г.** М., 2002.
- Кравченко А. И.** История менеджмента: Учебное пособие. М., 2003
- Кук М.** Эффективный тайм-менеджмент: Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время. М., 2003.
- Куц Г., О’Доннел С.** Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1. М., 1981.

- Купер Д., Робертсон И. Т., Тинлайн Г.** Отбор и найм персонала: Технологии тестирования и оценки. М., 2005.
- Ларионов И. К.** Антикризисное управление. М., 2001.
- Ларичев О. И.** Теория и методы принятия решений. М., 2000.
- Лейк Н.** Практикум по стратегическому планированию. М., 2006.
- Литвак Б. Г.** Разработка управленческого решения. М., 2002.
- Льюис Дж.** Управление командой: Как заставить других делать то, что вам нужно. М., 2004.
- Манн Р., Майер Э.** Контроллинг для начинающих. М., 1992.
- Мартино Дж.** Технологическое прогнозирование. М., 1977.
- Менеджмент:** учебник / под ред. М. Л. Разу. - М.: КНОРУС, 2008.
- Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М.** Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М., 205.
- Минцберг Г. и др.** Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения.
- Моррисей Дж.** Целевое управление организацией. М., 1979.
- Нельке М.** Учимся принимать решения: Быстро, точно, правильно. М., 2006.
- Нирмайер Р., Зайфферт М.** Мотивация. М., 2006.
- Ниссинен Й., Воутилайнен Э.** Время руководителя: Эффективность использования. М., 1988.
- Организационная психология** / Суходольский Г. В. Харьков, 2004.
- Оучи У.** Методы организации производства. Японский и американский подходы. М., 1984.
- О'Шонесси, Дж.** Принципы организации управления фирмой. М., 1979.
- Пашуто В. П.** Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебно-практическое пособие. М., 2008.
- Перлаки И.** Нововведения в организациях. М., 1980.
- Петросян А. Э.** Инновации в организации: Понятие, структура, механизмы // Вестник высшей школы. 2007. № 1.
- Петросян А. Э.** Курс на успех: Введение в управленческий маркетинг. Тверь, 1999.
- Петросян А. Э.** Пришествие тоталитаризма: Прыжок мимо царства свободы // Вестник Омской Академии МВД России. 2009. № 1.
- Петросян А. Э.** Тоталитаризм: Нищета мессианства // Credo new. 2009. № 1.

- Петросян А. Э.** Эволюция моделей менеджмента // *Credo new*. 2006. № 4.
- Петросян А. Э.** (Донской Г.) В плену осажденного Замка, или Апология грешной бюрократии // *Вестник высшей школы*. 1990. № 7.
- Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М., 1986.
- Планкетт Л., Хейл Г.** Выработка и принятие решений. М., 1989.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А.** Организационная социальная психология. СПб., 2002.
- Пригожин А. И.** Организации: системы и люди. М., 1983.
- Пронников В. А., Ладанов И. Д.** Управление персоналом в Японии: Очерки. М., 1989.
- Риггс Дж.** Производственные системы: Планирование, анализ, контроль. М., 1972.
- Роджерс Ф., Агарвала-Роджерс Р.** Коммуникации в организациях. М., 1983.
- Саймон Г., Смитсбург Д., Томпсон В.** Менеджмент в организациях. М. 1995.
- Салимова, Т. А., Ватолкина Н. Ш.** История управления качеством: Учебное пособие. М., 2005.
- Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.** Управление по результатам. М., 1988.
- Синк Д. С.** Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М., 1989.
- Смирнов С. В., Мурашова Е. П.** Организационное поведение (Управление поведением человека в организации). М., 1999.
- Стратегическое планирование** / под ред. Уткина Э. А. М., 2000.
- Тарасов В. К.** Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
- Тейл Г.** Прикладное экономическое прогнозирование. М., 1970.
- Тейл Г.** Экономические прогнозы и принятие решений. М., 1971.
- Тичи Н., Деванна М.** Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). М., 1990.
- Томпсон А. А., Стрикленд А.** Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998.
- Трейси Б.** Как нанять и удержать хороших сотрудников. Минск, 2003.

- Уотермен Р.** Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М., 1988.
- Управленческие нововведения в США:** Проблема внедрения. М., 1986.
- Фатхин, Л. В., Петросян Д. С.** Этика и психология управления. М., 1991.
- Фостер Р.** Обновление производства: Атакующие выигрывают. М., 1987.
- Хан Д.** Планирование и контроль: Концепция контроллинга. М., 1997.
- Харрингтон Дж.** Управление качеством в американских корпорациях. М., 1990.
- Хендерсон Р. И.** Компенсационный менеджмент: Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. СПб., 2004.
- Царев В. В.** Внутрифирменное планирование. СПб., 2002.
- Чернявский А. Д.** Антикризисное управление. Киев, 2000.
- Чудновская С. Н.** История менеджмента: Учебник. М.; СПб., 2004.
- Шапкин А. С., Шапкин В. А.** Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. М., 2005.
- Янг С.** Системное управление организацией. М., 1971.

КОМПЛЕКСНЫЙ ТЕСТ

Вам будут предложены 200 вопросов с четырьмя Альтернативами в каждом. Необходимо выбрать из них ту, которая наиболее точно отвечает на поставленный вопрос.

1. Какой из видов деятельности не относится к функциям менеджера:

- а) выявление причин невыполнения сбытового плана;
- б) установление объема сбыта на следующий год;
- в) указание сотрудникам, где разместить товар;
- г) помощь работникам в разгрузке транспорта?

2. Менеджмент следует определить как процесс:

- а) демонстрации подчиненным, что и как делать;
- б) планирования и контроля;
- в) привлечения, распределения и использования ресурсов для достижения целей организации;
- г) направления деятельности сотрудников на извлечение максимальной прибыли.

3. Менеджеры находятся в иерархических отношениях с _____ во главе:

- а) бригадирами;
- б) директорами;
- в) начальниками подразделений;
- г) инженерами.

4. Особенность менеджера в том, что он:

- а) делает все своими, а не чужими руками;
- б) совершает работу не руками, а головой;
- в) скорее направляет работу других, нежели сам ее выполняет;
- г) направляет работу других, но не отвечает за нее.

5. Чем занимается менеджер, когда он составляет график выпуска продукции на очередную неделю:

- а) планированием;
- б) организацией;
- в) подбором и расстановкой кадров;
- г) контролем?

6. Объясняя продавцу, как занести сведения о продажах в журнал, заведующая магазином занимается:

- а) организацией труда;

- б) распределением функций;
- в) направлением работы подчиненных;
- г) корректировкой заданий.

7. Коммерческий директор машиностроительного завода занят выполнением контрольных функций:

- а) наймом сбытовых агентов;
- б) установлением норм отпуска;
- в) проверкой объема реализованной продукции;
- г) беседой с персоналом.

8. Обычно _____ начинает, а _____ завершает управленческий цикл:

- а) планирование; контроль;
- б) планирование; организация;
- в) организация; подбор кадров;
- г) контроль; организация.

9. Менеджеры играют в организации три роли:

- а) межличностную, техническую и регулятивную;
- б) информационную, регулятивную и контрольную;
- в) межличностную, информационную и регулятивную;
- г) информационную, ситуационную и техническую.

10. Ведя переговоры с профсоюзной организацией о распределении жилья, заместитель директора по кадрам выполняет _____ функцию:

- а) межличностную;
- б) информационную;
- в) негативную;
- г) регулятивную.

11. Чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице, тем меньше он нуждается в _____ квалификации:

- а) технической;
- б) коммуникационной;
- в) регулятивной;
- г) концептуальной.

12. При назначении начальника центральной заводской лаборатории техническим директором неизбежно повысятся требования к его _____ квалификации:

- а) коммуникационной;
- б) концептуальной;
- в) технической;

г) информационной.

13. Эффективность работы менеджера определяется:

- а) тем, насколько его результаты превосходят использованные ресурсы;
- б) объемом ресурсов, затрачиваемых на достижение цели;
- в) общим количеством задействованных ресурсов;
- г) числом достигнутых целей.

14. Кого из четырех менеджеров, возглавляющих цехи, Деятельность которых примерно одинакова, можно считать наиболее эффективным:

- а) при издержках в 3 млн. руб. выпуск продукции на 3,5 млн. руб.;
- б) при издержках в 2,8 млн. руб. выпуск продукции на 3,4 млн. руб.;
- в) при издержках в 3,2 млн. руб. выпуск продукции на 3,6 млн. руб.;
- г) при издержках в 2,9 млн. руб. выпуск продукции на 3,3 млн. руб.?

15. На что прежде всего должна быть ориентирована деятельность менеджера высшего звена?

- а) экономию средств;
- б) прибыльность;
- в) объем производства;
- г) качество продукции.

16. Какой вид ресурсов больше всего привлекает внимание высшего руководства?

- а) финансы;
- б) сырье;
- в) оборудование;
- г) энергия.

17. Благоразумный менеджер стремится не _____ свои результаты, а _____ их:

- а) максимизировать; оптимизировать;
- б) оптимизировать; максимизировать;
- в) улучшить; ухудшить;
- г) ухудшить; улучшить.

18. Эффективный менеджер:

- а) одинаково подходит к любой ситуации;
- б) никогда не меняет своих оценок;

- в) отказывается от своих подходов лишь после того, как убеждается в их неадекватности;
- г) варьирует оценки в зависимости от конкретных условий и обстоятельств.

19. Какое из следующих положений более справедливо:

- а) многие управленческие методы годятся в любой ситуации;
- б) не существует универсальных средств руководства;
- в) ситуации могут выглядеть по-разному, но по сути они похожи друг на друга;
- г) различия в положениях дел существуют не столько сами по себе, сколько в воображении менеджеров?

20. В государственных учреждениях и неприбыльных организациях прибыльность как критерий эффективности управления должна быть заменена:

- а) оптимизацией;
- б) максимизацией;
- в) сопоставлением издержек и выгод;
- г) оценкой результатов.

21. Какое из подразделений предприятия можно рассматривать как организационную систему:

- а) отдел;
- б) цех;
- в) бригаду;
- г) любое подразделение?

22. Если некоторая совокупность элементов действует как целое независимо от среды, в которой находится, она является:

- а) закрытой системой;
- б) открытой системой;
- в) фактором, влияющим на среду;
- г) фактором, не влияющим на среду.

23. Директор магазина, организовавший торговлю с лотка на соседней улице, понимает, что он действует в _____ системе:

- а) закрытой;
- б) открытой;
- в) независимой;
- г) монополизированной.

24. Специфика открытой системы в том, что она включает в себя:

- а) "экологическую нишу" менеджера;
- б) его связи со средой;
- в) полномочия менеджера;
- г) его ответственность.

25. Стратегические интересы фирмы относятся к сфере компетенции менеджеров:

- а) низшего звена;
- б) среднего звена;
- в) высшего звена;
- г) линейного уровня.

26. К сфере компетенции начальника учетного сектора бухгалтерии относятся _____ решения:

- а) стратегические;
- б) кадровые;
- в) организационные;
- г) операциональные.

27. Если в организации царит групповщина, ее положение:

- а) ухудшится;
- б) улучшится;
- в) стабилизируется;
- г) не претерпит изменений.

28. Групповщина и конфликты могут быть устранены там, где руководители подразделений:

- а) готовы к сотрудничеству с другими подразделениями;
- б) способствуют престижу других подразделений в глазах высшего руководства;
- в) отдают предпочтение общим целям организации, а не своим узким интересам;
- г) сочетают в себе все эти качества.

29. Основными элементами внешней среды организации являются:

- а) банки, правительство, конкуренты;
- б) партнеры, страховые общества, правительство;
- в) клиенты, партнеры, конкуренты;
- г) клиенты, банки, страховые общества.

30. В число факторов, оказывающих решающее влияние на деятельность предприятия, входят:

- а) конъюнктура рынка и технологии;
- б) политико-правовые, социально-культурные и экономические;

- в) экологические, демографические и этнические;
- г) географические, климатические и исторические.

31. Рыночная конъюнктура в наименьшей мере зависит от:

- а) политических обстоятельств;
- б) международного разделения труда;
- в) правовых условий;
- г) культурного уровня населения.

32. Для серьезного менеджера изменения деловой среды представляют собой:

- а) недопустимое нарушение сложившегося положения вещей;
- б) источник новых возможностей и опасностей;
- в) непредсказуемые события;
- г) нечто непонятное и тревожное.

33. Менеджер, который не стремится раздвинуть границы своей деятельности:

- а) лучше других умеет экономить ресурсы;
- б) видит способ улучшения своих результатов в самоизоляции;
- в) упускает из виду важные изменения окружающих условий;
- г) избавляет себя от сопротивления внешней среды.

34. Поддерживая неформальные отношения с руководителями других подразделений, менеджер способствует:

- а) зарождению "партизанского" стиля работы;
- б) формированию групповщины и панибратства;
- в) превращению организации в закрытую систему;
- г) расширению поля зрения самого менеджера.

35. Непосредственное окружение фирмы составляют клиенты, партнеры и _____ :

- а) международные организации;
- б) торговцы;
- в) профессионалы;
- г) конкуренты.

36. Расширяя свое видение проблем, менеджер успешнее:

- а) сдерживает разрушительное влияние внешних событий;
- б) приспособливает организацию к изменениям среды;
- в) изучает потребности и запросы клиентуры;
- г) предсказывает возможные шаги конкурентов.

37. В своей деятельности менеджер должен:

- а) гибко сочетать научное понимание, практический опыт и математические методы;

- б) использовать для решения каждой проблемы лишь один из этих факторов;
- в) руководствоваться прежде всего научными принципами;
- г) полагаться на удачу и волю случая.

38. Если завхоз гостиницы определяет штат уборщиков, исходя из фактического объема работ, это свидетельствует о его приверженности:

- а) научному менеджменту;
- б) математическим методам;
- в) комплексному подходу к управлению;
- г) здравому смыслу и практическому расчету.

39. Формальный аппарат, используемый в управлении, базируется на:

- а) строго научной трактовке явлений;
- б) фундаментальных исследованиях;
- в) стратегическом анализе;
- г) математических и статистических методах.

40. Управление персоналом должно строиться на основе:

- а) "единственно правильной" теории;
- б) директив относительно заработной платы;
- в) психологических и социологических знаниях;
- г) аналитических данных о работниках.

41. Исполнение работником вмененных ему функций оценивается по трем основаниям:

- а) дисциплине, самоотдаче, результату;
- б) самодисциплине, целеустремленности, преданности;
- в) честности, порядочности, гражданским качествам;
- г) образованности, навыкам, инициативе.

42. Умение сотрудничать включает в себя:

- а) стремление к успеху, желание командовать и стойкость;
- б) преданность работе, самоотверженность и уважение к коллегам;
- в) готовность к "командным" действиям, лояльность к начальству и преданность работе;
- г) желание командовать, готовность к «командным» действиям и самоотверженность.

43. Основным мерилom результата, достигаемого работником, являются:

- а) настрой и самоотдача;
- б) издержки и выгоды;

- в) перспективы новых результатов;
- г) объем и качество.

44. Какой из этих факторов обычно наиболее важен с точки зрения ожидаемого результата:

- а) удовлетворенность работника;
- б) затраченное время;
- в) трудоемкость;
- г) новизна.

45. Если менеджер находит удовлетворение в работе, которая кажется другим нудной и изматывающей, это следствие его:

- а) видения мира;
- б) отношения к начальству;
- в) личных склонностей;
- г) условий труда.

46. Личностные факторы, необходимые для управленческой деятельности, охватывают:

- а) способность к риску, образованность, дружелюбие и толерантность;
- б) самодисциплину, профессиональную грамотность, властность и жесткость;
- в) образованность, твердость, стойкость и мобильность;
- г) способность к риску, самодисциплину, открытость и терпимость к неопределенности.

47. Если работник недоволен тем, что начальство часто меняет критерии оценки его деятельности, это значит, что он:

- а) не приемлет риска;
- б) не терпит неопределенности;
- в) не дисциплинирован;
- г) эгоцентричен.

48. Самая большая опасность в оценке потенциальных возможностей работника заключается:

- а) в их принижении;
- б) в их завышении;
- в) в отсутствии определенности;
- г) в уверенности, что он может все.

49. В основе иерархии потребностей работника лежат _____, которые затем перерастают в _____, а венчают их _____:

- а) личностные; физиологические; социальные;
- б) творческие; личностные; физиологические;
- в) физиологические; социальные; личностные;
- г) социальные; личностные; творческие.

50. Позиция работника состоит из его предпочтений, к которым относятся:

- а) чувствования, понимание и практические действия;
- б) верования, принципы и поведенческая реакция;
- в) принципы, понимание и ориентиры;
- г) чувствования, верования и поведенческая реакция.

51. Менеджер должен воздействовать не на поступки работника, а на его _____, но критиковать не позицию, а _____:

- а) предпочтения; исполнение;
- б) понимание; принципы;
- в) потребности; предпочтения;
- г) исполнение; потребности.

52. Неопытный менеджер часто распространяет на работника свои собственные ценности, вместо того чтобы:

- а) игнорировать ценности работника;
- б) согласовать их со своими;
- в) не придавать значения ценностному фактору;
- г) заставить работника изменить свои ценности.

53. Концепция, уподобляющая работника машине, получила название:

- а) теории X;
- б) теории Y;
- в) теории Z;
- г) интегрального менеджмента.

54. В благополучном обществе рядовой работник ждет от своей организации:

- а) обеспечения ему высокого статуса;
- б) содержательной и значимой работы;
- в) достаточной зарплаты и уверенности в завтрашнем дне;
- г) права участвовать в принятии решений.

55. Менеджеры создают _____ группы, а _____ группы возникают спонтанно:

- а) упорядоченные; хаотические;

- б) однородные; неоднородные;
- в) стабильные; нестабильные;
- г) формальные; неформальные.

56. Малые группы представляют собой:

- а) строительные блоки организации;
- б) источник дестабилизации коллектива;
- в) генератор принятия решений;
- г) помеху для руководителей.

57. Групповые нормы - это не что иное, как:

- а) цели, которые следует осуществить;
- б) стандарты приемлемого поведения;
- в) личностные идеалы работников;
- г) переформулировка рабочего задания.

58. Роли в малых группах носят в основном _____ характер:

- а) важный;
- б) неустойчивый;
- в) неформальный;
- г) несущественный.

59. Неформальная группа, в которой при всей свободе взаимоотношений групповые ценности принимаются всеми ее членами, является:

- а) крупной;
- б) однородной;
- в) стабильной;
- г) спаянной.

60. Менеджер может сыграть в своей малой группе и неформальную роль, если, например, он пользуется среди сотрудников:

- а) уважением;
- б) репутацией профессионала;
- в) авторитетом;
- г) дурной славой.

61. Миссия организации охватывает предмет ее деятельности, выполняемые функции и _____ :

- а) иерархию целей и намеренностей;
- б) стратегический план;
- в) распределение полномочий;

г) предпочтительные сегменты рынка.

62. Постановка цели носит более _____ характер, чем формулировка миссии:

- а) общий;
- б) конкретный;
- в) гибкий;
- г) многословный.

63. Краткосрочные цели устанавливаются на период:

- а) до одной недели;
- б) до одного месяца;
- в) до одного года;
- г) до полутора лет.

64. Если начальник отдела кадров намерился добиться взаимозаменяемости своих сотрудников, его цель может быть названа:

- а) управляемой;
- б) нереалистичной;
- в) краткосрочной;
- г) стратегической.

65. Особенность стратегического плана заключается в том, что он:

- а) носит тактический характер;
- б) количественно проработан и последователен;
- в) крупномасштабен и долгосрочен;
- г) краткосрочен и детализирован.

66. В основе организационной политики лежит:

- а) долгосрочный прогноз о конкурентной среде;
- б) генеральная линия, выражаемая в директивах;
- в) анализ текущих событий;
- г) оценка возможностей работников.

67. Тактический план раскрывает:

- а) пути реализации поставленных целей;
- б) ожидаемые долгосрочные результаты;
- в) взаимоотношения с партнерами;
- г) процедуры выполнения задач.

68. Оперативные планы охватывают:

- а) конкретные виды деятельности;
- б) скрытые резервы и дополнительные возможности;
- в) реакцию на непредвиденные обстоятельства;

г) деятельность организации в целом.

69. Составление графика выполнения работ предшествует:

- а) оценке ситуации;
- б) определению целей и задач;
- в) распределению полномочий;
- г) разработке процедуры деятельности.

70. Даже хороший план может быть провален, если он:

- а) не подкреплён соответствующими ресурсами;
- б) стал известен конкурентам;
- в) отвергается частью работников;
- г) исходит из общепринятых данных.

71. Какие три метода обычно используются для прогнозирования:

- а) исторический, логический и экстраполяционный;
- б) статистический, аналитический и синтетический;
- в) логический, аналитический и обзорный;
- г) обзорный, исторический и статистический?

72. Составление плана-графика работ начинается:

- а) на самом верху организации;
- б) в среднем звене руководства;
- в) в низшем звене управления;
- г) на уровне рядовых исполнителей.

73. В управлении посредством целей подчиненный:

- а) самостоятельно определяет свои цели;
- б) свободен в выборе путей и способов их реализации;
- в) не вправе обращаться к начальнику за советом;
- г) обречен на неудовлетворительный результат.

74. Одно из преимуществ управления посредством целей состоит в _____, а к числу его недостатков относится _____:

- а) измеримости целей; вовлеченность подчиненного в их постановку;
- б) необходимости маневрировать; периодический контроль за выполнением целей;
- в) индивидуализации работы с подчиненным; большие затраты времени;
- г) периодическом контроле за выполнением целей; равнодушие подчиненного к порученному делу.

75. Хорошо составленный план охватывает, в частности:

- а) используемые ресурсы, последовательность шагов и ответственных лиц;
- б) технологии, бюджет и открываемые им перспективы;
- в) задачи, контрольные сроки и вознаграждение работников;
- г) ориентиры и миссии организации, ее учредительные документы, расписания и графики.

76. Тактика организации находит практическое воплощение в _____, которые предписывают работникам _____:

- а) целях и задачах; их поступки;
- б) правилах и регулятивах; определенные действия;
- в) контрольных механизмах; критерии оценки;
- г) стратегических планах; образ мысли.

77. Работа определяется обычно тремя параметрами:

- а) интересом, способностями работника, ответственностью;
- б) полномочиями, профессиональными навыками, личными качествами;
- в) выполняемой задачей, ответственностью, доступом к ресурсам;
- г) интересом, полномочиями, уровнем знаний.

78. Процесс разделения труда (деятельности) организации на отдельные компоненты можно назвать:

- а) централизацией;
- б) децентрализацией;
- в) расширением функций;
- г) структурированием.

79. Специализация выполняемых работ позволяет:

- а) добиться их лучшей координации;
- б) легче их осваивать и быстрее выполнять;
- в) достичь большей удовлетворенности работников;
- г) проявить творческие качества.

80. Качество работы можно повысить путем:

- а) более жесткого контроля за ней;
- б) издания большего числа приказов и распоряжений;
- в) углубления и расширения выполняемых функций;
- г) предоставления работнику полной самостоятельности.

81. Если основными подразделениями фабрики являются кондитерский, карамельный и шоколадный цехи, то основанием ее структурирования будет:

- а) местоположение;

- б) услуги;
- в) функции;
- г) продукция.

82. В качестве оснований структурирования организации могут выступить:

- а) функции, матрицы, кадры;
- б) продукция, функции, местоположение;
- в) кадры, услуги, оплата труда;
- г) матрицы, комбинации, продукция.

83. Подразделения, находящиеся на одном организационном уровне:

- а) никак не связаны друг с другом;
- б) равноправны между собой;
- в) независимы друг от друга;
- г) независимы от руководства.

84. Полномочия состоят из двух основных компонентов права предпринимать определенные действия и права:

- а) наказывать подчиненных;
- б) на полную самостоятельность;
- в) требовать от подчиненных выполнения порученной им работы;
- г) поручать работу всем работникам организации.

85. Процесс распределения полномочий, сопряженных с ответственностью, принято называть:

- а) разделением труда;
- б) делегированием;
- в) децентрализацией;
- г) командованием.

86. Принцип, в соответствии с которым ни один работник не может иметь больше одного начальника, - это:

- а) непрерывность руководства;
- б) структурируемость руководства;
- в) функциональность руководства;
- г) единство руководства.

87. Если каждый менеджер, подчиняясь вышестоящему, имеет полномочия в отношении нижестоящих, значит, в организации выполняется:

- а) требование справедливости;
- б) принцип непрерывности руководства;
- в) принцип единства руководства;

г) техника безопасности.

88. Ответственность, возложенная на работника, должна быть дополнена соответствующими:

- а) приказами и распоряжениями;
- б) должностными обязанностями;
- в) статусом и зарплатой;
- г) полномочиями.

89. Описание формальной (официальной) структуры организации называется:

- а) органиграммой;
- б) штатным расписанием;
- в) должностной инструкцией;
- г) табелью о рангах.

90. Менеджер может делегировать подчиненным _____, но не подлежит делегированию _____ :

- а) цели и задачи; ответственность;
- б) права и ответственность; подотчетность;
- в) подотчетность; полномочия;
- г) полномочия; ответственность.

91. Чем _____ сфера контроля менеджера, тем _____ ее иерархическая структура:

- а) шире; разветвленное;
- б) уже; проще;
- в) шире; проще;
- г) разветвленное; уже.

92. Сосредоточение полномочий на вершине организаций является:

- а) унификацией;
- б) диверсификацией;
- в) централизацией;
- г) децентрализацией.

93. Децентрализация полномочий эффективна там, где:

- а) нужен жесткий контроль;
- б) не требуется гибкости и маневренности;
- в) нельзя без инициативы и высокой ответственности;
- г) можно обойтись без самостоятельности работников.

94. Чем больше в организации подразделений, тем сильнее они нуждаются:

- а) в горизонтальной координации;
- б) в вертикальной субординации;
- в) в матричных взаимосвязях;
- г) в единстве руководства.

95. Неиерархическая структура характерна для _____ организации:

- а) централизованной;
- б) децентрализованной;
- в) унифицированной;
- г) диверсифицированной.

96. Штабные подразделения обычно предоставляют линейным:

- а) полномочия и ответственность;
- б) цели и задачи;
- в) информацию и кадры;
- г) услуги и консультации.

97. Какие из этих полномочий штабных подразделений наиболее весомы:

- а) традиционные;
- б) консультативные;
- в) функциональные;
- г) разрешительные.

98. В матричной организации специалист выполняет указания двух начальников - того, которому он подотчетен, и руководителя:

- а) штабного подразделения;
- б) линейного подразделения;
- в) организации-партнера;
- г) проекта.

99. Управление персоналом, которое есть не что иное, как подбор и расстановка кадров, включает в себя три основные компоненты:

- а) оценку, найм и продвижение кадров;
- б) анализ, описание и спецификацию работ;
- в) тестирование, переподготовку и усовершенствование специалистов;
- г) привлечение, поддержку и повышение квалификации персонала.

100. Кадровая политика должна придерживаться принципов равных возможностей для всех кандидатов, обеспечения здоровых и безопасных условий труда и _____ :

- а) постоянной заботы о материальном положении работников;
- б) организации досуга штатного персонала;
- в) справедливой оплаты и права на коллективное отстаивание интересов;
- г) урегулирования конфликтов на основе действующего законодательства.

101. При высоком уровне безработицы условия найма работника обычно _____, а при дефиците кадров, наоборот, _____ :

- а) справедливы; несправедливы;
- б) жестче; мягче;
- в) неприемлемы; почти идеальны;
- г) «размыты»; определены.

102. На базе анализа работ вырабатываются два документа - описание работ и _____ :

- а) штатное расписание;
- б) должностные инструкции;
- в) структурная схема;
- г) квалификационные требования.

103. Системы вознаграждения, практикуемые в организациях, опираются, как правило, на два принципа - соответствия оплаты количеству и качеству труда и _____ :

- а) равной оплаты за равный труд;
- б) мотивирующего размера оплаты труда;
- в) ограничения прироста зарплаты;
- г) непрерывных прибавок к окладу.

104. В поисках кандидатов на открывшиеся вакансии менеджер обращается, в частности:

- а) к объявлениям в прессе, в образовательные учреждения, к специальным монографиям;
- б) к рекомендациям собственных работников, в частные центры занятости, министерство труда;
- в) на биржи труда, в образовательные учреждения, к статьям в научных журналах;

г) в образовательные учреждения, центры занятости, к объявлениям в прессе.

105. При отборе кандидатур на вакантную должность используются:

- а) собеседование, сбор материалов, квалификационные экзамены;
- б) анкетирование, собеседование, тестирование;
- в) сбор материалов, анкетирование, анализ биографии;
- г) тестирование, квалификационные экзамены, анкетирование.

106. Возможные передвижения кадров включают в себя горизонтальные перемещения, повышения и _____:

- а) увольнения;
- б) переквалификации;
- в) отстранения;
- г) отставки.

107. Ориентирование кадров на рабочем месте состоит из двух этапов - ознакомления их с рабочим местом и _____:

- а) квалификационными требованиями;
- б) правилами будущей деятельности;
- в) должностной иерархией;
- г) другими работниками подразделения.

108. Правила, регулирующие деятельность работника, охватывают режим работы, условия оплаты и _____:

- а) санкции за опоздания и прогулы;
- б) штатное расписание;
- в) порядок премирования;
- г) технику безопасности.

109. Ознакомление с рабочим местом предполагает его посещение, показ элементов инфраструктуры и _____:

- а) беседу с непосредственным руководителем;
- б) передачу дел и имущества (инструмента);
- в) представление работника коллегам;
- г) прочтение должностных инструкций.

110. В программах подготовки руководителей центр тяжести следует перенести на:

- а) демонстрацию выполнения работы;
- б) консультативный диалог и активные формы обучения;
- в) контроль за действиями руководителей;
- г) формирование самостоятельности и инициативы.

111. Если начальник вычислительного центра желает, чтобы все операторы умели обращаться с компьютерами нового поколения, ему следует:

- а) прочитать для них лекцию;
- б) заставить их изучить соответствующие руководства;
- в) провести с ними дополнительное обучение на рабочем месте;
- г) прикрепить к новичкам опытных наставников.

112. В чем состоит назначение системы аттестации, существующей во многих организациях:

- а) в контроле за деятельностью работников;
- б) в ориентировке кадров на рабочем месте;
- в) в комплексной оценке работников;
- г) в анализе положения дел в организации.

113. Объективные критерии оценки работников сопоставляют их действительные результаты с _____:

- а) поставленными целями и задачами;
- б) принятыми нормами и стандартами;
- в) возложенными на них трудовыми функциями;
- г) предъявленными к ним квалификационными требованиями.

114. В основе субъективных критериев оценки работников лежат:

- а) особенности их характера;
- б) моральный климат в организации;
- в) служебные взаимоотношения;
- г) мнение руководителя.

115. Аттестация работников преследует три основные цели: повышение и корректировка устремлений работников; создание основ для планирования их карьеры и _____:

- а) выявление склонностей, уровня квалификации и слабых мест Работников;
- б) поиск оснований для увольнения работников в случае необходимости;
- в) установление служебной иерархии во взаимоотношениях между коллегами;
- г) определение круга лиц, достойных войти в ближайшее окружение руководителя.

116. Система оценок, утвержденная для проведения аттестации на электроламповом заводе, включает в себя выполняемую

норму, процент брака и количество прогулов, а стало быть, она опирается на:

- а) субъективные критерии;
- б) объективные критерии;
- в) мнение руководителя;
- г) случайные факторы.

117. Метод деловых характеристик, чаще всего применяемый при аттестации работников:

- а) оценивает их личность, а не вклад в деятельность организации;
- б) дает им общую, недифференцированную оценку;
- в) расщепляет оценку на ряд компонентов с содержательной расшифровкой;
- г) абсолютно субъективен и не позволяет реально оценить их достоинства.

118. Такие факторы, как инициатива, самоотдача, готовность к сотрудничеству, будучи приняты в качестве критериев оценки работников, привносят в нее субъективизм и предвзятость, ибо они зависят от:

- а) количественных стандартов;
- б) объективных критериев;
- в) статистических показателей;
- г) личных предпочтений.

119. Основными компонентами ориентирования (направления деятельности) работников являются:

- а) планирование, организация и контроль;
- б) контроль, координация и работа с кадрами;
- в) коммуникация, мотивация и лидерство;
- г) планирование, мотивация и коммуникация.

120. В начале XX века считалось, что главный мотивационный фактор - это:

- а) удовлетворенность трудом;
- б) уважение к работнику;
- в) безопасные условия труда;
- г) деньги.

121. Полное разделение ответственности с подчиненными означает:

- а) высокую мотивацию работников и гарантию успеха деятельности;

- б) передачу им всех полномочий и подрыв управляемости организации;
- в) избавление руководителя от текущих функций и работу организации в режиме «автопилота»;
- г) практическое воплощение идеальной модели организации, где руководитель - лишь первый среди равных.

122. Коммуникации менеджера служат двум жизненно важным ориентирам - переводу абстрактных целей и планов на конкретный язык практических действий и _____:

- а) скреплению взаимосвязей и обеспечению совместной деятельности;
- б) осуществлению формулы «разделяй и властвуй»;
- в) приобретению влияния на своих подчиненных;
- г) созданию неформальных каналов информации о положении дел в организации.

123. Физические, интеллектуальные и эмоциональные барьеры, препятствующие коммуникационному процессу, называются:

- а) фильтрами;
- б) шумами;
- в) ограничителями;
- г) сетями.

124. Пытаясь узнать, усвоил ли работник предложенное ему задание, менеджер добивается:

- а) расшифровки информации;
- б) трансляции сообщения;
- в) информационных шумов;
- г) обратной связи.

125. Каналы общения в организации носят в основном _____ характер:

- а) вертикальный и горизонтальный;
- б) горизонтальный и диагональный;
- в) диагональный и круговой;
- г) круговой и вертикальный.

126. Коммуникационные сети представляют собой:

- а) модель организационной иерархии;
- б) схемы общения в малых группах;
- в) официальную структуру организации;
- г) неформальные организационные структуры.

127. Жесткие коммуникационные сети предпочтительны для тех подразделений, которые:

- а) практикуют активное участие работников в принятии решений;
- б) допускают свободный обмен информацией между сотрудниками;
- в) решают сложные и нестандартные задачи;
- г) выполняют простые функции, требующие однозначной информации.

128. Физиологические потребности по Маслоу - это почти то же самое, что потребность в _____ по Олдерферу:

- а) сотрудничестве;
- б) самовыражении;
- в) выживании;
- г) творческом росте.

129. Задача менеджера состоит в том, чтобы не просто определить действия, требуемые от работника, но и:

- а) акцентировать его внимание на санкциях за невыполнение этих действий;
- б) убедить его в том, что эти действия обеспечивают нужный уровень исполнения;
- в) добиться его согласия на выполнение этих действий;
- г) немедленно уволить его, если эти действия окажутся ему не по силам.

130. Если менеджер видит, что нарушен баланс между вкладом работника в деятельность организации и получаемым им вознаграждением, необходимо либо увеличить жалование, либо:

- а) отказаться от услуг работника;
- б) ужесточить дисциплину;
- в) снизить требования к работе;
- г) повысить работника в должности.

131. Начальник цеха пообещал токарю 15-процентную прибавку к зарплате, если тот сумеет довести количество изготавливаемых деталей до 40 в день, что является для токаря _____ получения прибавки:

- а) стимулом;
- б) средством;
- в) ожиданием;
- г) источником.

132. В формальных (официально учрежденных) организациях лидерство выражает:

- а) личные качества руководителя;
- б) умение манипулировать людьми;
- в) способность к общению и силу убеждения;
- г) полномочия в отношении других работников.

133. Эффективность лидерства обусловлена, кроме полномочий менеджера, еще и:

- а) кругозором и профессионализмом;
- б) образованностью и притягательностью личности;
- в) профессионализмом и притягательностью личности;
- г) образованностью и кругозором.

134. Влияние харизматического лидера, притягивающего к себе окружающих людей, основано на:

- а) законной власти;
- б) «мистическом» воздействии;
- в) силе убеждения;
- г) знаниях и компетентности.

135. Континуум Танненбаумана и Шмидта охватывает _____ стили лидерства:

- а) авторитарный, демократический и либеральный;
- б) демократический, либеральный и ситуативный;
- в) либеральный, ситуативный и директивный;
- г) ситуативный, директивный и конструктивный.

136. В решетке Блэйка и Мутон стиль лидерства складывается из двух компонентов, ориентированных на:

- а) задачу и отношения;
- б) функции и работника;
- в) функции и отношения;
- г) задачу и работника.

137. Управленческий контроль обычно носит _____ характер:

- а) структурный, функциональный и комплексный;
- б) финансовый, коммерческий и маркетинговый;
- в) функциональный, финансовый и кадровый;
- г) производственный, кадровый и имущественный.

138. В ходе контроля выясняется, насколько:

- а) рационально затрачены имевшиеся средства;

- б) удовлетворены работники своим трудом;
- в) слаженно действует организация или ее подразделения;
- г) полно и адекватно осуществляются поставленные цели.

139. Процесс контроля распадается на три стадии: установление норм и стандартов, оценку уровня исполнения и _____ :

- а) поощрение отличившихся работников;
- б) корректировку действий и планов;
- в) пересмотр организационных целей;
- г) решение кадровых вопросов.

140. Контроль наиболее экономичен и результативен, когда он:

- а) охватывает всю деятельность организации;
- б) касается только непосредственных исполнителей;
- в) направлен лишь на технику и оборудование;
- г) применяется избирательно - в критических «точках» деятельности.

141. Обычно выделяются три вида контроля:

- а) превентивный, управляющий и обратная связь;
- б) предварительный, «встроенный» (текущий) и выходной;
- в) внешний, управляющий и фиксирующий;
- г) общий, «встроенный» (текущий) и внешний.

142. Если в ходе контроля обнаружено существенное отклонение от намеченного плана, следует:

- а) подождать, пока дело не наладится;
- б) немедленно изменить нормы и стандарты;
- в) предпринять корректирующие действия;
- г) ужесточить меры контроля.

143. Проверка сырья, поступающего на предприятие, является примером _____ контроля:

- а) предварительного;
- б) «встроенного» (текущего);
- в) внешнего;
- г) выходного.

144. Финансисты доминируют в системах _____ контроля:

- а) сравнительного и выходного;
- б) общего и управляющего;
- в) внешнего и предварительного;
- г) предварительного и выходного.

145. Особое место в структуре финансового контроля занимает бюджет, в основе которого лежит:

- а) оценка потребности в денежных ресурсах;
- б) прогноз относительно будущих поступлений;
- в) смета доходов и расходов организации;
- г) экстраполяция прошлого опыта.

146. Когда деятельность организации модифицируется в зависимости от ситуации, но при этом не приостанавливается, речь идет о:

- а) "скользящем" контроле;
- б) «управляющем» контроле;
- в) превентивном контроле;
- г) выходном контроле.

147. Отслеживание денежных поступлений организации является элементом _____ контроля:

- а) сравнительного;
- б) внешнего;
- в) финансового;
- г) оперативного.

148. Бюджет представляет собой:

- а) норму (стандарт) деятельности;
- б) предписание руководителей подчиненным;
- в) финансовый резерв организации;
- г) источник кредитования партнеров.

149. Большинство организаций выделяет в своем бюджете _____ затраты:

- а) прошлые и будущие;
- б) обоснованные и необоснованные;
- в) окупаемые и некупаемые;
- г) постоянные и переменные.

150. Если бюджет организации ставит ее расходы в соответствие с объемами деятельности, он носит _____ характер:

- а) дифференцированный;
- б) гибкий;
- в) постоянный;
- г) переменный.

151. Верхние и нижние границы стандартов, применяемых в статистическом контроле качества, представляют собой:

- а) допуски;
- б) отклонения;
- в) условия приемлемости;
- г) ограничения.

152. Одним из способов контроля персонала является:

- а) увольнение с должности;
- б) инструкция подчиненным;
- в) оценка работников;
- г) выплата премий.

153. Если в организации высока роль вспомогательного персонала, это значит, что в ней слишком много _____ работников по сравнению с _____ :

- а) производственных; техническими;
- б) консультативных; обслуживающими;
- в) линейных; консультативными;
- г) штабных; линейными.

154. Негативная реакция работников на контроль их деятельности проявляется, в частности:

- а) в образцовом выполнении своих задач;
- б) в проволочках или открытом саботаже;
- в) в равнодушии к целям организации;
- г) в конфликтах с коллегами.

155. Проблема возникает в случае разрыва между:

- а) причинами событий и их следствиями;
- б) задачами и их решениями;
- в) ориентирами и их практическим воплощением;
- г) целями и возможностями их осуществления.

156. В принятии решений _____ предшествует _____ :

- а) оценка альтернатив; выявлению оснований;
- б) выбор оптимума; поиску решений;
- в) сбор информации; оценке последствий;
- г) оценка альтернатив; постановке проблемы.

157. Согласно принципу Парето, результаты деятельности организации на _____ процентов зависят от решения _____ процентов возникающих проблем:

- а) 40; 60;

- б) 80; 20;
- в) 20; 80;
- г) 60;40.

158. Рутинные проблемы решаются с помощью _____, а беспрецедентные - _____ методов:

- а) тривиальных; сложных;
- б) стандартных; оригинальных;
- в) простых; статистических;
- г) количественных; качественных.

159. Если принято компромиссное решение, не совпадающее с оптимальным, можно считать его:

- а) удовлетворительным;
- б) рискованным;
- в) запрограммированным;
- г) неудовлетворительным.

160. Решение проблемы состоит в том, чтобы:

- а) добиться выполнения своей цели;
- б) нейтрализовать ее последствия;
- в) найти способ устранения ее причин;
- г) нормализовать положение дел.

161. Одним из важнейших принципов мозгового штурма является:

- а) аргументированная критика чужих мнений;
- б) детальное обоснование своей позиции;
- в) жесткое следование регламенту;
- г) полный отказ от всякой критики.

162. Критерии оценки проектов решений должны быть по возможности:

- а) абстрактными, растяжимыми;
- б) четкими, измеримыми;
- в) жесткими, неизменными;
- г) адаптивными, неопределенными.

163. Многокритериальный подход к принятию решений основывается на:

- а) ранжировании ориентиров решения;
- б) отбрасывании незначительных проблем;
- в) предвидении будущей ситуации;
- г) устранении неопределенности в оценках.

164. Риск, возникающий при принятии решений, представляет собой:

- а) степень неопределенности последствий решения;
- б) вероятность того, что решение не достигнет цели;
- в) недостаток возможностей для внедрения решения;
- г) отсутствие сил, заинтересованных в принятии решения.

165. Если менеджер хочет представить графическую картину оценки и выбора альтернатив, он может воспользоваться:

- а) линейным программированием;
- б) теорией игр;
- в) математическим моделированием;
- г) деревом решений.

166. Если задача менеджера состоит в оптимальном распределении ограниченных ресурсов, ему следует прибегнуть к:

- а) матрице оценок;
- б) дереву решений;
- в) линейному программированию;
- г) компьютерной имитации.

167. В случае, когда менеджер оценивает конкурентные ценные или рекламные стратегии, лучше всего использовать:

- а) программно-целевой метод;
- б) теорию игр;
- в) матрицу оценок;
- г) многокритериальный подход.

168. Из всех возможных альтернатив менеджер должен выбрать ту, которая в наибольшей мере способствует:

- а) принятию решения;
- б) удовлетворенности результатом;
- в) взаимопониманию сотрудников;
- г) достижению цели.

169. Решение не может быть внедрено, если отсутствует:

- а) заинтересованность в нем работников;
- б) санкция руководителей подразделений;
- в) одобрение клиентуры и партнеров;
- г) гарантия государственных органов.

170. Работники могут привлекаться к принятию важнейших для организации решений:

- а) с правом решающего голоса;
- б) с правом окончательного утверждения;

- в) с правом совещательного голоса;
- г) не могут привлекаться ни под каким видом.

171. К умениям и навыкам менеджера относятся:

- а) знание принципов управления и техническая квалификация;
- б) способность к неформальному общению и представительству интересов;
- в) образованность и интеллигентность;
- г) чуткость, открытость и эмоциональная устойчивость.

172. В качестве факторов, определяющих стиль менеджера, выступают:

- а) квалификация, отношения, лидерство;
- б) руководство, риск, образование;
- в) руководство, отношения, риск;
- г) образование, лидерство, квалификация.

173. Важнейшим условием эффективности стиля менеджера для деятельности организации является:

- а) единство и постоянство;
- б) последовательность и правильность;
- в) соответствие решаемым задачам;
- г) совместимость с организационной культурой.

174. Время, необходимое для того, чтобы приспособиться к новому проекту или виду деятельности, можно назвать:

- а) временем на подготовку;
- б) временем освоения;
- в) рабочим временем;
- г) личным временем.

175. Инструментом, позволяющим менеджеру рационально использовать свое время, является:

- а) личный временной бюджет;
- б) режим деятельности организации;
- в) график выполнения работ;
- г) штатное расписание.

176. Работа менеджера наиболее результативна, когда он приходит на работу:

- а) только в момент начала рабочего дня;
- б) с небольшим опозданием;
- в) за несколько минут до начала рабочего дня;
- г) задолго до начала рабочего дня.

177. Поручения, даваемые работникам при делегировании полномочий, лучше всего выполняются, когда они:

- а) включают в себя стимулы профессионального или личностного роста;
- б) предусматривают меры наказания за неправильные действия;
- в) избавляют менеджера от неприятных обязанностей;
- г) направлены на выполнение задач, которые не под силу самому менеджеру.

178. При делегировании полномочий следует передать работникам как можно больше функций, которые:

- а) свойственны исключительно высшему руководству;
- б) определяют деятельность организации;
- в) не носят чисто управленческого характера;
- г) не имеют для организации никакого смысла.

179. Делегирование полномочий не может быть эффективным, если у работника нет права на:

- а) самостоятельный выбор поручений;
- б) оценку действий самого менеджера;
- в) отказ от поручения без последующих санкций;
- г) прекращение полномочий по своему усмотрению.

180. Отличительным свойством организацией, возглавляемой менеджером, который умеет сотрудничать, является:

- а) отсутствие доверия среди подчиненных;
- б) подмена достоверной информации слухами;
- в) четкое следование «табели о рангах»;
- г) двустороннее неформальное общение.

181. Демократический стиль руководства можно определить как:

- а) отказ от дисциплинарных мер в отношении подчиненных и введение полного самоуправления;
- б) ориентацию на сотрудничество с подчиненными и разделение с ними полномочий и ответственности;
- в) привлечение работников к решению отдельных вопросов при строгом соблюдении дисциплины и должностной иерархии;
- г) внедрение военизированной системы управления и беспрекословного подчинения нижестоящих работников вышестоящим.

182. Скользящий график работы означает возможность самостоятельно определять:

- а) время прихода и ухода с работы;

- б) режим деятельности организации;
- в) объем исполняемых полномочий;
- г) характер решаемых задач.

183. Японские менеджеры _____ во многих отношениях, но стремятся вовлечь работников в принятие _____ решений:

- а) либеральны; финансовых;
- б) авторитарны; организационных;
- в) демократичны; кадровых;
- г) доброжелательны; бессмысленных.

184. Одной из характерных черт японского стиля руководства является:

- а) приоритет личных интересов;
- б) пренебрежение к дисциплине;
- в) быстрые продвижения работников;
- г) горизонтальное перемещение кадров.

185. Чтобы избежать ненужных стрессов, нужно добиться баланса между:

- а) полномочиями и ресурсами;
- б) возможностями и сферой ответственности;
- в) правами и подотчетностью;
- г) целями и результатами.

186. Стрессы, воздействуя на работников, вызывают у них:

- а) чувство удовлетворенности;
- б) желание действовать;
- в) тревожность и депрессию;
- г) стремление к сопротивлению.

187. Сила стресса зависит не в последнюю очередь от среды, в которой действует работник, - ее изменчивости, конфликтности и:

- а) неблагоприятности;
- б) напряженности;
- в) сопротивляемости;
- г) неопределенности.

188. Наиболее высока вероятность стрессов у _____ людей, которые действуют _____:

- а) спокойных; экономя силы;
- б) активных; с полной самоотдачей;

- в) гиперактивных; со значительным риском;
- г) равнодушных; не задумываясь.

189. Чтобы избежать стрессов, необходимо:

- а) держать волю в кулаке;
- б) не уклоняться от цели;
- в) уметь расслабиться;
- г) ничего не принимать близко к сердцу.

190. Если мощность стресса невелика, он может выполнить и позитивную функцию, способствуя:

- а) накоплению сил;
- б) решительным действиям;
- в) умиротворению;
- г) преодолению кризиса.

191. Эффективность деятельности можно определить как соотношение между:

- а) затратами и прибылью;
- б) доходами и расходами;
- в) вложением и отдачей;
- г) успехом и неудачей.

192. Информация, которой пользуется менеджер при принятии решений, не должна быть:

- а) полной;
- б) детальной;
- в) конкретной;
- г) избыточной.

193. Ключевое место в структуре контроля занимают:

- а) действия работника;
- б) корректирующие меры;
- в) оценки руководителя;
- г) санкции и взыскания.

194. Те, кто переоценивают доброе отношение к сотрудникам, приписывают им:

- а) неспособность к самостоятельным действиям;
- б) безусловную преданность организации;
- в) отношение к труду как естественной необходимости;
- г) неумение работать в недружественной обстановке.

195. Какой из вопросов позволил бы менеджеру получить наибольшую информацию о том, способен ли кандидат на вакантную должность работать в единой команде:

- а) «Как Вы учились в средней школе?»;
- б) «Почему Вы уволились с последнего места работы?»;
- в) «Легко ли Вы уживаетесь с коллегами?»;
- г) «Не подводит ли Вас здоровье?».

196. Чем _____ квалификация работника, тем _____ он нуждается в контроле:

- а) выше; меньше;
- б) ниже; меньше;
- в) выше; больше;
- г) ниже; больше.

197. Смысл директив заключается в том, чтобы:

- а) дать указания своим сотрудникам;
- б) обеспечить согласованность в принятии решений;
- в) добиться единства действий работников;
- г) создать впечатление полной управляемости.

198. В малых группах не просто теснее взаимосвязь работников, но и:

- а) более значительны ресурсы;
- б) ниже уровень межличностного общения;
- в) равномернее распределены полномочия;
- г) шире возможности самоутверждения.

199. Быть гибким менеджером - значит:

- а) быстро приспосабливаться к изменениям;
- б) оглядываться на мнения окружающих;
- в) менять принципы в зависимости от ситуации;
- г) во всем ориентироваться на вышестоящих руководителей.

200. Успех менеджера определяется:

- а) масштабностью планов;
- б) уважением подчиненных;
- в) удовлетворенностью работой;
- г) достигнутыми результатами.

ГЛОССАРИЙ

Альтернатива – одно из возможных (доступных) средств достижения цели. В выборе наилучшей альтернативы и состоит, главным образом, смысл принятия решения.

Аттестация работников - оценка профессиональных знаний, умений и результатов деятельности, выявление степени соответствия занимаемой должности и стандартам организации. Обычно в организации существует официально утвержденная система аттестации. Ее назначение состоит в комплексной оценке работников, сочетающей объективные критерии с субъективными.

Аудит – систематическая и документированная процедура установления свидетельств о результатах деятельности организации и их оценки с целью определения степени соответствия принятым критериям, устанавливаемым программой и планом аудита. Внутренний аудит (проверка) проводится обычно самой организацией или от ее имени в собственных целях и может служить основанием для декларации о выполнении стандартов, тогда как внешний осуществляется лицами, заинтересованными в деятельности организации (например, потребителями), от их имени или внешними независимыми организациями.

Аудитор - лицо, обладающее компетентностью и соответствующими полномочиями для проведения аудита.

Бенчмаркинг внутренний - сравнение выполнения однотипных программ в различных областях деятельности организации. Обычно проводится в крупных децентрализованных организациях, имеющих несколько автономных подразделений (отделений).

Бенчмаркинг общий - сравнение подобных (аналогичных) организаций по основным критериям их деятельности.

Бенчмаркинг функциональный - сравнение деятельности однотипных организаций, принадлежащих к одной группе, но не являющихся прямыми конкурентами.

Бюджет - финансовая картина предстоящей деятельности, обобщенное выражение намеченных планов, которое одновременно становится основой комплексного мониторинга деятельности организации. Обычно включает в себя источники и объемы поступлений, а также направления и суммы расходов.

Верификация (проверка) - подтверждение на основе представления объективных свидетельств выполнения установленных требований. Эта процедура может включать в себя:

- осуществление альтернативных расчетов;
- сравнение документации по новому проекту с аналогичной документацией по апробированному;
- проведение испытаний и демонстраций;
- анализ документов до их утверждения.

Видение - краткая формулировка желаемого состояния организации по всем основным параметрам на обозримую перспективу (обычно на 3 или 5, 10 и 20 лет). Оно призвано вдохновлять сотрудников и мотивировать их на осуществление заявленных перспектив.

Власть – права и полномочия распоряжаться ресурсами, Действовать по собственному усмотрению и требовать от подчиненных выполнения тех или иных поручений и заданий.

Внедрение – направленные и систематические усилия по практическому осуществлению принятого решения (составленного плана)э

Вознаграждение – материальные и моральные ценности, предоставляемые работнику в обмен на добросовестное и Качественное исполнение им своих обязанностей.

Восприимчивость к инновациям - готовность и способность организации к поиску и освоению новшеств. Она определяется в основном двумя особенностями организации:

- инновационным потенциалом;
- коммуникационной структурой.

Вспомогательные функции – задачи и обязанности по созданию надлежащих условий для нормальной деятельности организации.

Гарантии качества – все виды скоординированной деятельности, направленные на выполнение требований к качеству. Включает в себя.

Готовность к «командным» действиям – стремление примкнуть к общим усилиям коллег, поддержать их в работе, направленной на достижение целей организации;

Групповые нормы - никем официально не установленные правила («неписаные законы»), которые «исподволь» руководят действиями членов небольшого коллектива. Они представляют собой стан-

дарты приемлемого поведения и регулируют распределение полномочий в группе и разрешение проблем и конфликтов. Групповые нормы, как правило, не афишируются, и менеджерам приходится самим их отслеживать. Но члены группы с ними обычно считаются - даже когда они противоречат их личным взглядам и ценностям.

Данные – непосредственные (описательные) сведения о предмете, выражающие его признаки (свойства, отношения и действия), но внутренне (концептуально) не связанные между собой. Они собираются, упорядочиваются и систематизируются и даже представляются как таблицы и графики, то есть в удобном для восприятия и мысленной переработки виде. Однако связь усматривается в данных человеком.

Делегирование полномочий - предоставление сотрудникам, обладающим необходимыми знаниями, умениями и навыками, прав для самостоятельного выполнения необходимых действий по осуществлению целей организации. Наделение полномочиями обязательно сопряжено с возложением ответственности. Оно производится на основе двух принципов:

- единства руководства (ни один работник не может иметь больше одного начальника) - во избежание конфликтов и недоразумений; и
- непрерывности руководства - сама организационная иерархия должна представлять собой цепочку, в которой каждый менеджер, подчиняясь вышестоящему начальнику, имеет определенные полномочия в отношении нижестоящего.

Деловая философия – совокупность принципов ведения бизнеса и управления организацией.

Деловые переговоры – форма общения между индивидами, представляющими самих себя или организации, с целью преодоления конфликта или достижения согласия об условиях, содержании и результатах взаимовыгодной деятельности (обмене ресурсами, совместном инвестировании, распределении прибыли и т. д.).

Децентрализация – рассредоточение прав и полномочий на принятие решений, предоставление их всем руководителям в объеме, соответствующем месту, занимаемому каждым в организации.

Дисциплина – соблюдение установленного порядка деятельности и организационного поведения.

Должностная инструкция - документ, описывающий требуемую квалификацию, права, обязанности, задачи и ответственность сотрудника, занимающего какую-либо должность.

Единоначалие – иерархическое построение организации, при котором власть как в ней самой, так и в каждом ее структурном подразделении принадлежит одному лицу, которому подотчетны все остальные работники.

Задание – поручение выполнить количественно определенную и ограниченную во времени работу, направленную на достижение конкретной цели.

Задача – четкая формулировка поставленной цели с указанием имеющихся ресурсов условий (ограничений), накладываемых на возможные действия, и средства, необходимого для ее достижения, которое в общем случае и выступает в качестве искомого. Но, поскольку обычно такое средство в какой-то форме доступно или известно, решением задачи оказывается определение недостающего в нем элемента.

Знание - информация, организованная и представленная в понятиях и межпонятийных связях. В знании данные предстают как пересечения узловые точки иерархически взаимосвязанных сетей, где не просто протягиваются нити от одних ячеек к другим, но и самим ячейкам приписываются различные ранги. Поэтому переход от одних понятий к другим может происходить не только по внешней команде, но и в силу этих упорядоченных внутренних связей.

Инновация (нововведение) – целенаправленное и планомерное преобразование, которое, будучи достаточно быстрым и существенным, приводит к образованию таких конфигураций (соотношений элементов) в деятельности организации, каких в ней прежде не существовало. Обладает тремя ключевыми характеристиками:

- направленностью (целеустремленностью, последовательностью и систематичностью);
- новизной (отличием от ранее имевшегося);
- «радикализмом» (значительностью и быстротой).

Как процесс инновация включает в себя ряд взаимосвязанных этапов (стадий), последовательно ведущих к достижению конечного результата. К ним относятся:

- инициирование;

- проектирование; и
- освоение (внелрение).

Информация – сведения, доступные для регистрации, формализации и «зашифровке» (кодификации), а также для сохранения и передачи другим лицам.

Инфраструктура - совокупность зданий, сооружений, оборудования и служб обеспечения организации, необходимых для ее функционирования.

Исполнение - индивидуальная деятельность работника по выполнению своих функций и поставленных перед ним задач..

Кадровая политика – система принципов, подходов и ориентиров взаимодействия с работниками, распадающаяся на три основные компоненты:

- привлечение трудовых ресурсов (прогнозирование и планирование потребностей в кадрах, спецификацию и проектирование рабочих мест, отбор, найм и ориентировку персонала);
- поддержку работников (отслеживание зарплаты, перестановки и продвижение кадров, контроль за их здоровьем, безопасностью и использованием социальных льгот);
- повышение квалификации персонала (дополнительное обучение и тренинг, реализацию программ переподготовки, а также периодическую диагностику и аттестацию).

Качество - мера соответствия присущих объекту характеристик установленным требованиям. В условиях рынка оно представляет собой степень удовлетворения товаром (продуктом или услугой) реальных запросов покупателей (потребителей).

Квалификация - подтвержденная способность выполнять определенные функции. Означает уровень компетентности и набор знаний, умений навыков. Является показателем качества и подготовленности специалиста к осуществлению того или иного вида Деятельности.

Коллектив - два и более взаимодействующих лица, разделяющих по крайней мере некоторые общие цели и ценности, поведение которых оказывает влияние на действия остальных. Характерными чертами являются:

- пространственная близость (совмещенность) участников, без которой вряд ли возможно их регулярное взаимодействие между собой;

- наличие общего интереса, цементирующего отношения участников;
- общение участников, то есть обмен мнениями, суждениями и оценками;
- взаимодействие, благодаря которому обеспечивается совместная работа над поставленными перед коллективом задачами; и, наконец,
- согласие участников по поводу целей и замыслов, которое является основой долгосрочного успеха деятельности коллектива.

Команда - группа, обладающая высокой сплоченностью и заряженностью на желаемый результат, которые носят устойчивый и длительный характер.

Коммуникация – общение, обмен информацией между людьми и организациями.

Коммуникации – средства и способы связи, обеспечивающие взаимодействие структурных элементов организации как между собой, так и с внешней средой, а также встраивание в нее самой организации.

Коммуникационные барьеры - препятствия, мешающие нормальному прохождению информации от источника к получателю и ее адекватному восприятию.

Коммуникационные роли – устойчивые формы поведения участников организации, определяемые местом, занимаемым в организационной иерархии, и особенностями личности и внутренней готовностью к их осуществлению.

Коммуникационные сети - схемы общения или передачи информации в малых группах.

Компетентность - выраженная способность применять свои знания и умение. Компетентность выражается в готовности к осуществлению какой-либо деятельности в конкретных профессиональных (проблемных) ситуациях.

Конкурентоспособность – способность обеспечить высокое качество продукции, отвечающей требованиям потребителей по сравнению с другими аналогичными организациями.

Контроллинг – постоянно действующая система мониторинга и оценки деятельности организации на основе ее сопоставления с утвержденными планами и стандартами. Опирается, главным образом, на финансовые показатели, обобщенно выражающие взаимо-

связи параметров деятельности и ее результатов с объемом затрачиваемых ресурсов.

Контроль - деятельность, включающая проведение измерений, экспертиз, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик объекта и сравнение полученных результатов с установленными требованиями.

Контроль качества - методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для оценки выполнения требований к качеству.

Конфликт - борьба или соперничество отдельных людей или их групп на почве расхождения интересов (вплоть до полной противоположности) и выражающих их целей (намерений, устремлений, установок). Противоречие интересов и целей означает их несовместимость, то есть невозможность совместного осуществления с одинаковой полнотой. Обеспечение интересов и реализация целей одной стороны неизбежно приводят к ущемлению интересов и «подрыву» целей другой стороны.

Корректирующее действие - действие, предпринимаемое для устранения причин существующего несоответствия, дефекта или другой нежелательной ситуации с тем, чтобы предотвратить их повторное возникновение.

Корректировка планов - действия, предпринимаемые для уточнения и выправления плановых показателей. Если первоначальные цели представляются невыполнимыми – во всяком случае полностью, - или же с самого начала были допущены ошибки планирования, исключающие возможность достижения поставленных целей, производится их корректировка. Им придается большая реалистичность и соразмерность потенциалу организации. Главный смысл корректировок заключается в сопряжении текущей деятельности с изменившимися условиями или пересмотренными ориентирами, то есть в максимально возможном обеспечении интересов организации при сложившихся обстоятельствах.

Культура управления – часть организационной культуры, непосредственно связанная с принципами, правилами и традициями осуществления управленческих действий.

Линейные функции – задачи и обязанности, непосредственно связанные с производством продукции (оказанием услуг).

Лидерство – компонента личностного потенциала человека, имеющая принципиальное значение для профессии менеджера. Это

способность вести за собой других людей, которая включает в себя три качества:

- видение будущего, понимание того, куда и как идти, а также дар указывать дорогу, направление движения;
- умение воодушевлять окружающих, внушать им чувство причастности к общей миссии и уверенность в своих силах, «зажечь» их и «заставить» добровольно и со страстным желанием следовать по намеченному пути;
- подавать своим приверженцам личный пример, не прятаться «по кустам», не отсиживаться у них за спинами, а всегда находиться во главе «каравана» и давать «правильное» толкование всему новому, неожиданному и непонятному, с которым сталкиваются последователи.

Личностные качества – внутренне присущие личности свойства, оказывающие существенное влияние на ее жизненные установки и параметры деятельности.

Лояльность начальству – доброжелательное отношение к своим руководителям, подчинение их разумным указаниям, распоряжениям и инструкциям без лишних вопросов и ненужных возражений.

Малая группа – компонент организации, члены которого теснее связаны друг с другом, чаще объединяются и более равномерно распределяют между собой полномочия. В малой группе «самочувствие» участников обычно лучше, чем в большой. Чем меньше группа, тем проще вовлечь ее членов в общее дело и легче добиться согласия. Особенно резко падает активность наиболее пассивных членов, а значит, в больших группах скорее образуется «балласт», чем в малых.

Менеджмент - руководство организацией, представляющей собой группу людей, совместно работающих в некоторой упорядоченной, формально «расписанной» среде ради достижения общих целей, которое состоит в привлечении, размещении и использовании необходимых ресурсов для получения желаемых результатов.

Миссия – главная цель, предназначение организации.

Мониторинг - непрерывное наблюдение и отслеживание состояния объекта, а также анализ записей с целью проверки и удостоверения выполнения установленных требований или же выявления отклонений от принятых ориентиров.

Мотив – внутренне устремление индивида, обусловленное его потребностями, предпочтениями и ценностями, а также характером и направленностью личности.

Мотивация - активизация потребностей, желаний и побуждений работника, которая подталкивает его к выполнению тех или иных действий. Превращая внешние цели во внутренние порывы, она позволяет управлять поведением работника.

Невербальное общение - обмен информацией между людьми, который непосредственно не опирается на слова и другие речевые символы. К средствам невербального общения относятся не только мимика, жесты, позы, походка, одежда, воспринимаемые зрением, но и факторы, улавливаемые другими органами чувств (например, громкость, тональность и тембр голоса, прикосновения, запахи и т. д.).

Неопределенность – ситуация, при которой невозможно предвидеть (предсказать) направление ее дальнейшего развития и предстоящие события. Может быть субъективной, когда она связана с недостаточной (неполной или неточной) информацией о параметрах среды и законах ее изменения, и объективной, когда сам механизм причинно-следственных связей принципиально допускает разнонаправленность тенденций (многовариантность развития).

Несоответствие - невыполнение установленных требований. Подразумевает:

- выход параметров за рамки определенных границ;
- попадание параметров в неконтролируемые условия (статистически неуправляемое состояние) ;
- недостижение параметрами процесса заданных значений в течение планового периода.

Неформальная (латентная) структура - взаимоотношения и схемы общения, фактически сложившиеся в организации, но отклоняющиеся от официально признанной организационной схемы (организационной диаграммы).

Норматив – количественный показатель, характеризующий достигнутый результат или затраченные ресурсы. Обычно применяется при оценке стандартной (обезличенной) деятельности.

Обеспечение качества - деятельность, направленная на создание условий для выполнения требований к качеству.

Обучение - целенаправленный, планомерный и организованный процесс усвоения знаний, умений и навыков.

Общение - информационное взаимодействие участников организации, передача идей, указаний и распоряжений, обеспечивающих единство и согласованность отдельных частей организации.

Организационная культура – устойчивая совокупность предпосылок, ценностей, верований и практик, присущих большинству членов организации.

Организационная структура - взаимосвязь целей и задач организации, официальных прав и обязанностей ее членов, а также процедур выполнения работ и поощрения и наказания отличившихся. Она задает порядок желаемых (идеальных) коммуникационных отношений работников и их взаимодействия между собой, что находит отражение в положении об организации (подразделении), должностных инструкциях и других документах нормативного характера.

Организация (как процесс) - упорядочение и «инвентаризация» как имеющихся, так и принципиально доступных ресурсов, их мобилизация и концентрация на решающих направлениях предусмотренных утвержденными планами; создание организационных структур, установление формальных (официальных) взаимоотношений между отдельными должностными лицами и подразделениями, принципов взаимодействия и каналов их общения; подбор нужных кадров и задействование мотивационных факторов, способных обеспечить их преданное отношение к ценностям и установкам и высокие результаты деятельности.

Организация (как система) - устойчивая, «самовоспроизводящаяся» совокупность деятельных индивидов, иерархически связанных между собой и взаимодействующих ради достижения общих целей. Ее назначение состоит в том, чтобы:

- координировать усилия отдельных индивидов;
- направлять их действия в единое русло;
- распределять функции в соответствии с возможностями каждого;
- обеспечивать внутреннюю сплоченность посредством вертикального разделения полномочий; и
- интегрировать, казалось бы, изолированные друг от друга части и придавать им динамическую устойчивость.

Организационно-распорядительная деятельность – особый срез управления, характеризуемый отношениями «начальник –подчиненный». Реализуется однократными и в долгосрочной перспекти-

ве не планируемыми акциями в форме приказов или распоряжений. Как правило, носит реактивный характер, то есть служит ответом на изменения внешней или внутренней среды организации.

Ориентирование - умение направить работу сотрудников в нужное русло. Является движущей силой организации и включает в себя коммуникабельность, восприимчивость к запросам и способность руководить их деятельностью.

Оценка деятельности – формальная процедура определения соответствия совершаемых действий поставленным целям или установленным стандартам.

Оценка качества – подтверждение выполнения (или невыполнения) требований к качеству.

Планирование - выдвижение и систематическая проработка целей, а также путей, способов и форм их достижения. Полная детализация планов находит отражение в специальных программах, включающих в себя последовательные шаги и временные параметры (графики) деятельности.

Повышение квалификации - деятельность, направленная на достижение более высокой ступени профессиональной компетентности. Подразумевает:

- освоение новых общих и специальных знаний;
- расширение спектра умений и навыков;
- углубление понимания связи между теорией и практикой.

Является одной из форм освоения передового опыта.

Позиция - чувствования, верования и поведенческие реакции индивида на предметы, события или действия других людей, обобщенно выражаемые его предпочтениями и обусловленные пониманием окружающего мира.

Политика – ориентиры и правила принятия решений и совершения действий.

Полномочие – право принимать решения, совершать действия по своему усмотрению и распоряжаться ресурсами организации.

Поощрение – вознаграждение, получаемое работником, отличившимся при выполнении своих обязанностей. Обычно связано с превышением установленных норм и стандартов деятельности.

Поставщик - организация или лицо, предоставляющие продукцию или услугу. Поставщик может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

Потенциал работника - склонности или внутренние способности личности, с которыми связана ее обучаемость и готовность к освоению новых знаний, умений и навыков.

Клиент - организация или лицо, получающие продукцию или услуги организации на постоянной основе.

Предупредительное действие - мера, предпринимаемая для устранения причин возможного несоответствия, дефекта или другой нежелательной ситуации с тем, чтобы не допустить их возникновения.

Принятие решений – подготовка различных вариантов выполнения задачи, выбор из них наилучшего и определение условий для его осуществления.

Проверка - подтверждение путем экспертизы и представления объективных доказательств выполнения установленных требований.

Прогнозирование – предвосхищение будущего на основе прошлого опыта, анализа существующих тенденций и предположений относительно условий предстоящей деятельности.

Проект - планируемая в долгосрочной перспективе неповторяющаяся, уникальная деятельность, направленная на достижение конкретного результата.

Проектирование и разработка - совокупность процессов, переводящих требования в установленные характеристики и технические условия для какой-либо продукции или процесса.

Проектные функции – временные задачи и обязанности, вводимые для осуществления конкретных планов.

Производительность – выпуск продукции (получение результатов) в единицу времени.

Производственная среда - совокупность условий, в которых выполняется работа.

Процедура - установленный способ осуществления деятельности или процесса. Может быть документированной или не документированной.

Процесс - совокупность взаимосвязанных и упорядоченных видов деятельности, преобразующая входы в выходы (ресурсы в результаты).

Рабочая инструкция - документ, подробно описывающий Действия исполнителя.

Разрядка – способ разрешения конфликта, состоящий в поиске путей и средств минимизации потерь и снижения или недопущения роста напряжения в отношениях между сторонами, но в рамках условий, приведших к его возникновению. При этом не меняются ни конфигурации их интересов, ни содержание целей. Речь идет лишь о том, как «взвесить» и распределить между сторонами возможные выгоды и ущерб, не преступая приемлемых для них пределов.

Рекламация - информация от потребителя претензионного характера, выраженная в письменной форме.

Разрешение конфликта – преодоление непримиримости между сторонами и снятие напряжения, позволяющее им совместно действовать для достижения общих целей. Осуществляется в трех основных формах: разрядке, урегулировании и устранении, - которые различным образом и в разной мере обеспечивают взаимодействие сторон.

Решение – понятие, связанное с поиском и отбором средств достижения цели. В русском языке словом «решение» обозначаются две взаимосвязанные, но разные реалии: выявление таких средств (как решение задачи – англ. *solution*) и выбор из них наилучшего (как принятие решения – англ. *decision*).

Риск – возможность (вероятность) отклонения результата деятельности от поставленной цели.

Слух – эмоционально окрашенная информация с обезличенным авторством, направляемая по узким, «конфиденциальным» каналам (с малым сечением, но большой длиной) и служащая ответом на вопрос, вызывающий повышенный интерес.

Соответствие - выполнение установленных требований или стандартов.

Сотрудничество – совместная деятельность работников по осуществлению целей организации.

Спецификация - документ, содержащий информацию об основных атрибутах процесса или продукции.

Среда – совокупность внешних и внутренних условий, в которых осуществляет свою деятельность организация.

Стандарт – комплекс правил, принципов и характеристик деятельности или ее результатов, который направлен на достижение единого образа и обеспечение должного уровня контроля..

Стандарт организации - документ, устанавливающий комплекс норм, правил и требований по отношению к объекту, процессу или деятельности.

Стандартизация – регламентация деятельности путем установления единых обязательных процедур ее совершения.

Стиль лидерства – совокупность характерных особенностей поведения, демонстрируемых индивидом в отношениях с подчиненными (последователями), или набор излюбленных инструментов воздействия на них в процессе достижения поставленных целей.

Стимул – внешний фактор, воздействующий на поведение индивида посредством актуализации его мотивов.

Стимулирование – направленная и последовательная активизация личностных мотивов путем предложения соответствующих им стимулов.

Стратегия - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по повышению конкурентоспособности организации.

Стресс – физическое, умственное или эмоциональное напряжение как универсальная (неспецифическая) реакция организма на повышенное требование внешней или внутренней среды, связанная с необходимостью адаптационной перестройки, приспособления к необычным условиям. Умеренный стресс считается полезным, поскольку он поддерживает тонус и способность концентрироваться в нужный момент времени. А чрезмерный стресс, вызывающий перенапряжение и заставляющий организм действовать на пределе своих возможностей, при длительных или систематических проявлениях оказывает на него разрушительное воздействие и приводит к психосоматическим заболеваниям.

Тайм-менеджмент – идеология и технология управления, обеспечивающая высокий уровень планирования, организации и контроля рабочего времени. Иногда расширительно толкуется как средство упорядочения и эффективного использования личного времени человека.

Тактика – конкретная линия поведения при осуществлении непосредственной цели. Включает в себя комбинацию методов, процедур и действий, обеспечивающих получение нужного результата.

Требование - потребность или ожидание, которое установлено, предполагается или является обязательным.

Удовлетворенность потребителей - восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Управление несоответствиями - деятельность по идентификации, документированию, анализу и исправлению несоответствий, а также уведомлению об этом заинтересованных лиц.

Управление персоналом - выявление и планирование кадровых потребностей организации, отбор, найм, переподготовка и продвижение сотрудников, решение вопросов их вознаграждения и аттестации.

Управление процессом – деятельность, направленная на обеспечение соответствия процесса установленным требованиям. Она включает в себя:

- измерение и анализ характеристик процесса;
- корректирующие действия по стабилизации процесса.

Управленческая иерархия – вертикальная структура аппарата управления, включающая в себя в общем случае три ступени – высшее, среднее и низшее звенья, - которые, взаимодействуя друг с другом, превращают систему управления в целостный организм. Менеджеры нижнего уровня непосредственно направляют деятельность работников и контролируют достигаемые ими результаты. Между ними и исполнителями нет никаких промежуточных звеньев (в лице других менеджеров). В свою очередь, высшие руководители в основном занимаются постановкой фундаментальных целей и выработкой стратегии. Что же касается среднего звена, то оно выступает в качестве своеобразного посредника между «верхами» и «низами» управленческой «массы», преобразуя стратегические ориентиры в тактические цели и оперативные задания для низовых руководителей и обобщая практику деятельности организации и доводя эту панорамную картину до менеджеров высшего уровня.

Управленческая этика – принципы поведения, позволяющие отличить правильные – предпочтительные или допустимые – руководящие действия от нежелательных.

Управленческая квалификация – подготовленность к выполнению тех или иных управленческих ролей и функций, умения и навыки, необходимые для управления организацией. К ним относятся:

- концептуальная – способность к анализу, истолкованию и решению проблем;

- коммуникационная – умение общаться с людьми и налаживать человеческие отношения;
- техническая – понимание специфических нужд организации и конкретных форм ее деятельности.

Управленческая роль - определенный набор действий (стереотип поведения), который способствует решению стоящих перед менеджером задач.

Урегулирование – способ разрешения конфликта, связанный с пересмотром целей и трансформацией интересов сторон. Оно приводит обычно к изменению самой обстановки, складывающейся вокруг конфликта. Противоречие интересов ослабляется, и их расхождение становится незначительным, а цели сторон перестают восприниматься как противонаправленные. Появляются как точки взаимодействия, позволяющие им извлекать выгоды не столько из конфронтации, сколько из сотрудничества, так и «отдушины», открывающие возможность обеспечения собственных интересов без нанесения симметричного ущерба чужим.

Устранение - способ разрешения конфликта, опирающийся на сложившееся основание конфликта и позиции, занимаемые сторонами, и стремящийся к его преодолению, не затрагивая их интересов и целей. Является по преимуществу односторонней акцией. Более могущественный участник ориентируется на достижение максимального выигрыша любой ценой – естественно, за счет другого участника.

Функции менеджмента - задачи и обязанности по управлению организационной единицей. К ним относятся, прежде всего, планирование, организация и контроль.

Функциональная структура – построение организации в соответствии с видом и характером работ, выполняемых ее подразделениями.

Цель – образ желаемого будущего, обычно состоящий из двух компонентов – качественного (ориентир) и количественного (задание).

Ценности - фундаментальные жизненные нормы и ориентиры, которые «управляют» поведением работника.

Централизация – построение организации, при котором основные полномочия по принятию решений и распоряжению ресурсами сосредоточиваются в ее руководящем ядре (на вершине «пирамиды»).

Эффект группового мышления – снижение качества принимаемых сплоченной группой решений в результате безудержного стремления к консенсусу, сглаживания острых углов и внутренней самоцензуры.

Эффективность управления – отношение полученных результатов к затраченным ресурсам.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО КУРСУ

1. Менеджмент как организационное управление. Эволюция моделей менеджмента.
2. Особенности российской практики управления. Зарубежный опыт и возможности и условия его применения.
3. Основные функции менеджмента: планирование, организация, контроль.
4. Управленческая иерархия. Роли и квалификации менеджера.
5. Информация как ресурс менеджера. Управление знаниями.
6. Проблема эффективности управления. Оценка управленческо-го труда.
7. Организация как открытая система. Внешние и внутренние факторы деятельности организации.
8. Организационная культура и ее структура.
9. Конфликты, их источники и формы проявления.
10. Способы их разрешения конфликтов: разрядка, урегулирование, устранение.
11. Происхождение инноваций и источники новшеств.
12. Инновация как процесс. Восприимчивость к инновациям.
13. Квалификация работника, его дисциплинированность и готовность к сотрудничеству.
14. Личные потребности, предпочтения и ценности.
15. Механизм стимулирования и мотивационная структура личности.
16. Основные теории мотивации
17. Культура и стиль управления.
18. Природа коллектива и его структурные характеристики.
19. Эффективность команды. Издержки сплоченности и «групповое мышление».
20. Цели организации. Ориентиры и задания.
21. План как инструмент реализации целей. Элементы плана и их взаимосвязь.
22. Стратегическое планирование. Миссия и философия.
23. Методы стратегического анализа
24. Предвидение и прогноз.
25. Текущее и инвестиционное планирование
26. Финансовое планирование

27. Бюджет и бюджетная политика.
28. Номенклатура должностей и должностные обязанности.
29. Понятие организационной структуры. Формальная и латентная структура организации.
31. Единство обязанностей и прав. Ответственность работника.
32. Власть. Централизация и децентрализация
33. Полномочия и их виды. Эффективность распределения полномочий.
34. Единоначалие и диапазон ответственности руководителя.
35. Делегирование полномочий. Ответственность и подотчетность.
36. Подбор кадров и назначение на должности. Понятие кадровой политики.
37. Оценка, аттестация и продвижение работников. Планирование карьеры.
38. Кадровый резерв, его создание и использование.
39. Обучение, переподготовка и повышение квалификации.
40. Конфликт и их согласование интересов работника и работодателя.
41. Уровень и качество исполнения.
42. Вознаграждение работника. Возможности и пределы нематериальных стимулов.
43. Оплата труда, ее формы и методы.
44. Структура коммуникации и механизмы ее осуществления.
45. Коммуникационные сети и факторы их эффективности.
46. Коммуникационные роли в организации.
47. Значение, формы и способы невербального общения.
48. Лидерские качества и лидерское поведение.
49. Основные модели и стили лидерства.
50. Критерии оценки исполнения. Нормативы и стандарты.
51. о виды, формы и принципы организации контрольных процедур.
52. Механизм контроля и его компоненты.
53. Систематический мониторинг, корректировка деятельности и пересмотр планов
54. Контроль качества в организации. Статистический контроль качества.
55. Специфика финансового контроля. Контроллинг как инструмент управления.

56. Контроль за деятельностью персонала.
57. Принятие решений и его структура.
58. Коллективная форма принятия решений.
59. Определение целей и формулировка задач. Разновидности задач и их решение.
60. Множественность решений. Оценка альтернатив и проблема наилучшего выбора.
61. Неопределенность и ее формы. Понятие риска.
62. Внедрение решения и его организационный контекст.
63. Осуществление решений в ситуации кризиса. Антикризисное управление.
64. Методы поиска и выработки новых решений.
65. Информационные методы анализа задач и оценки решений.
66. Личностные качества менеджера, их роль и значение.
67. Планирование и распределение личного времени.
68. Менеджер как переговорщик.
69. Неформальная информация и ее распространение. Слухи и их резонанс.
70. Природа стресса, его источники и факторы влияния. Стрессоустойчивость.
71. Социальная ответственность менеджера.
72. Управленческая этика и деловой этикет.

**Материалы к практическому занятию по теме 4
«ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ, ПРОГРАММЫ, БЮДЖЕТ»**

КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

С каждым днем становится все ценнее грамотный бизнес-план. Хорошо известна старая поговорка: планируют не для того, чтобы потерпеть неудачу; наоборот, неудачи терпят для того, чтобы начать планировать. В самом деле, преуспевают в основном те предприниматели, которые занимаются планированием своего дела. Это, конечно, не значит, что бизнес-план является панацеей от всех напастей. Он не гарантирует успеха. Но зато его отсутствие почти гарантирует неудачу.

Дело не только в том, что без него в Вас могут увидеть не столь солидного партнера. Хорошо составленный бизнес-план сам начинает работать на Вас. Он привлекает ресурсы и направляет Ваши усилия, а главное – позволяет понять, предвидеть и оценить возможные последствия принимаемых решений. Выражаясь фигурально, он становится своеобразным маяком, который освещает путь предпринимателя к цели.

Что такое бизнес-план?

Это обобщенная картина намечаемого делового проекта. Она включает в себя предпосылки, ориентиры и прогнозы, связанные с производством, рынками сбыта, финансовыми потоками и другими факторами будущей деятельности. Главный смысл бизнес-плана состоит в том, что с его помощью дается комплексная оценка проекта, определяется степень его реалистичности и выгоды, которые он сулит. Конечно, если речь идет о небольших проектах, которые легко удерживаются в человеческой голове и не требуют особых вложений, вполне можно обойтись без их специальной проработки, количественного анализа и представления в виде бизнес-плана. Но если они достаточно масштабны, без бизнес-плана нельзя ступить и шагу.

В основе бизнес-плана лежат цели. И, чтобы он получился разумным, то есть охватил кратчайшие пути и эффективные сред-

ства их осуществления, разумными должны быть и сами цели. Это значит, прежде всего, их определенность, измеримость, достижимость, реалистичность и последовательность.

Многие считают, что необязательно фиксировать свои планы на бумаге. Достаточно того, что они имеются в голове. Если у вас хорошая память, они будут работать не хуже. Да к тому же можно не бояться утечки информации.

Однако это довольно опасное заблуждение. Письменный бизнес-план не просто освобождает от лишней нагрузки память. Это лишь одна из его функций – и далеко не главная. Гораздо важнее то, что он:

- заставляет относиться к своему бизнесу более объективно и без эмоциональных наслоений, обдумывать цели и формулировать деловую политику и, переводя их на количественный язык, отбрасывать ненужные иллюзии;
- позволяет отделить твердые факты от благих пожеланий и надежд, пересмотреть старые идеи и создать атмосферу для выдвижения новых инициатив;
- облегчает диалог по поводу целей и стратегий их достижения с банкирами, партнерами и собственными работниками, повышает мотивацию заинтересованных и вовлеченных в работу сторон;
- помогает прояснить положение, в котором находится ваш бизнес, увидеть проблемы, привлечь внешние источники информации и свести воедино все деловые факторы;
- служит ориентиром при определении масштабов необходимого роста, потребности в инвестициях и денежных средствах, последствий альтернативных решений и последующих уточнений и корректировок;
- обеспечивает обратную связь с исполнителями и периодические проверки их деятельности (по сравнению с установленными целями и принятыми стандартами), составляет основу для «разбора полетов», особенно в случаях, когда не удается реализовать поставленные цели.

Барьеры планирования и их преодоление

Но если функции планирования столь очевидны, а его преимущества неоспоримы, почему же многие предприниматели, осо-

бенно в малом бизнесе, все еще не занимаются его составлением и не пользуются им как инструментом управления?

Даже те, кто понимает ценность бизнес-плана и хотел бы освоить его премудрости, сталкиваются с психологическими барьерами, препятствующими их намерениям.

Каковы эти барьеры и как следует внутренне их преодолеть?

1. **Неуверенность в будущем и боязнь неудачи.** У всех имеются свои «козыри» и слабости. И о них нужно составить четкое представление. Чем раньше вы получите ясную и реалистичную картину состояния своего бизнеса, тем быстрее справитесь с его проблемами и начнете использовать открывающиеся перспективы.
2. **Погрешности планирования.** Некоторые исходят из того, что как бы старательно они ни планировали, дела все равно пойдут не так, как ожидается, а значит, план превращается в фикцию. Однако разумные люди не надеются на идеально совпадение целей и результатов. Такое возможно лишь как случайное стечение обстоятельств. Но оно и не требуется. Для надежного планирования достаточно значительной вероятности ожидаемых событий. В любом случае лучше пытаться предсказать их и заранее подготовиться к различным вариантам, чем сидеть сложа руки, пока не нависнет над бизнесом серьезная угроза.
3. **Скорость изменений.** Иногда можно услышать, что перемены происходят так часто и быстро, что не удастся поспеть за ними, а значит, планирование становится бессмысленным и бесполезным делом. Но не лучше ли – вместо того, чтобы совсем отказаться от планирования – внести в него определенную долю гибкости и вариативности? Тогда было бы проще учитывать меняющиеся обстоятельства и периодически пересматривать планы, приспособливая их к новым требованиям.

4. **Недостаток специальных знаний.** Встречаются и те, кто полагает, будто бизнес-планирование – слишком дорогое удовольствие, а потому. И, даже если оно может принести большую пользу, далеко не всем по карману. В этом рассуждении кроется логический изъян. Если расходы оправдываются получаемыми результатами, они не могут считаться чрезмерными. К тому же можно удерживать издержки в разумных пределах, если не заказывать бизнес-план на стороне, а работать над ним самим под руководством квалифицированного специалиста.
5. **Дефицит времени.** Конечно, все предприниматели находятся в плену текущих дел и с трудом выкраивают время на заботы о перспективе. Однако задача упрощается, когда налажена эффективная организация работы, и взят на вооружение тайм-менеджмент. В сутках 24 часа, и они не растянутся, как бы этого ни хотелось. Поэтому нужно четче расписывать дела, а возможно, и вывести планирование за пределы рабочего дня, занимаясь им вечерами или по выходным, либо отвести ему полдня в неделю. Чем дальше оно окажется от повседневной суеты, тем больше шансов на реальные результаты.

Для чего нужен бизнес-план

Выделяются три случая, в которых бизнес-планирование играет ключевую роль.

Во-первых, когда фирма собирается открыть новое для себя направление деятельности. Понятно, что оно заметно расходится со всем, чем фирма занималась раньше. И ей нужно доказать, что эта деятельность является перспективной, а сама фирма способна добиться в ней требуемых результатов.

Во-вторых, независимо от рода деятельности, бизнес-план важен, если предполагается установить постоянные взаимоотношения с другими фирмами. Будь то партнерство или совместное пред-

приятие – без основательного и хорошо обоснованного проекта трудно привлечь к общему делу солидных предпринимателей.

И, наконец, в-третьих, бизнес-план лежит в основе создания нового предприятия, которому предстоит самостоятельно вести свой бизнес. В этом случае обычно подразумевается участие многих инвесторов, не всегда близко знакомых между собой и испытывающих друг к другу полное доверие. И, естественно, для принятия решения они нуждаются в особенно скрупулезном и убедительном бизнес-плане.

Так в чем же предназначение бизнес-плана?

Прежде всего, в том, чтобы составить ясное и точное представление о предстоящей деятельности и тем самым облегчить управление ею и добиться более значимых результатов. В каком-то смысле бизнес-план направлен и на широкую общественность. Показывая ей вескость и основательность шагов, предпринимаемых фирмой, он возвышает ее в общественном мнении и придает ей необходимую солидность. Но все же главным адресатом бизнес-плана является, конечно же, потенциальный инвестор, с которым хотелось бы завязать отношения или упрочить налаженные связи. Подытоживая, можно сказать, что бизнес-план улучшает репутацию фирмы, направляет ее усилия и привлекает ресурсы для поддержки новых форм и направлений деятельности.

Чтобы убедить инвестора вложить свои «кровные» в тот или иной деловой проект, нужно, прежде всего, доказать ему, что тот соответствует его интересам. А значит, требуется грамотный, аргументированный документ, который дает инвестору исчерпывающую картину возможностей, которые перед ним открываются. Инвестиции – тоже бизнес, и только легковесный человек способен произвести их, не вдаваясь в то, какова величина, скорость и вероятность отдачи на вложенный капитал. А такой человек встречается в деловом мире крайне редко, и рассчитывать на него было бы наивно.

Однако и сами инвесторы не вполне однородны. Они различаются между собой по целям и подходам. А потому их внимание сосредоточивается на разных частях и особенностях бизнес-плана.

Стратегический инвестор, приобретая предприятие или вкладывая в него свои средства, осуществляет собственную стратегию. Иногда ему не так важна прибыль, ожидаемая от проекта, как то, насколько проект укладывается в общую структуру и направлен-

ность его бизнеса. Иное дело – финансовый инвестор. Его главная задача – извлечение прибыли. Поскольку у него нет самостоятельного интереса в этом бизнесе, на передний план выходит деловая – и в частности финансовая – стратегия, заложенная в бизнес-план.

Кроме того, инвесторы могут быть обычными, не имеющими прямого отношения к планируемой деятельности и не очень компетентными в ней, и профессиональными, которые глубоко разбираются в ее хитросплетениях. Инвесторы первого типа вряд ли проявят интерес к конкретному содержанию работ. Составляя для них бизнес-план, можно не углубляться в технические подробности; лучше сделать упор на рыночных или финансовых сторонах дела. Что же касается профессионалов, то им нужен полномасштабный бизнес-план. Они наверняка потребуют не просто развернутого анализа технологических процессов и производственной структуры, но и более четкой и последовательной аргументации.

Состав и структура бизнес-плана

Любой бизнес – и тем более намечаемый в его рамках проект – отличается большим своеобразием. Это, естественно, накладывает свой отпечаток на содержание бизнес-плана. Кроме того, нельзя игнорировать особенности ситуации, в которой происходит планирование, и стоящие перед ним конкретные цели. Но, кто бы ни был адресатом бизнес-плана, на что бы он ни ориентировался и с чем бы ни должен был считаться, при его составлении следует придерживаться нескольких простых требований.

1. Необходимо с самого начала четко определить, для кого предназначен бизнес-план, и какие цели он преследует. Это позволит четче расставить акценты и правильно определить размер, содержание и степень детализации каждого из его разделов.

2. Рекомендуется широко использовать такие средства подачи материала, которые придадут ему большую наглядность и облегчат восприятие (схемы, таблицы, графики и др.). Изложение лучше вести с помощью коротких предложений и абзацев. Не надо злоупотреблять жаргонизмами. Иначе те, кто не является экспертом в этом бизнесе, быстро потеряют нить рассуждения. Но еще опаснее туманные, двусмысленные и безосновательные утверждения. Они убивают не только интерес к тексту, но и уважение к его авторам.

3. Не следует перегружать бизнес-план лишней информацией. Лаконичность – его важное достоинство. Полный объем бизнес-плана (вместе с приложениями) не должен превышать 35-40 страниц. Полнота не является синонимом «всеядности», а выражает наличие необходимого минимума сведений. В сочетании с ясностью она позволяет вчитаться в бизнес-план, понять его и принять решение.

4. Бизнес-план должен быть обоснованным, убедительным. Надо стремиться не просто к логической безупречности его положений и выводов, но и к подкреплению их документально подтвержденными свидетельствами. Недопустимо включение в него неточных, непроверенных и ошибочных данных. Только так можно обеспечить доверие партнеров, инвесторов и других заинтересованных лиц.

5. Лучший стиль для бизнес-плана – спокойный, деловой. Пускать пыль в глаза – не его функция. Это лишь отбивает охоту знакомиться с ним. Ну и, конечно же, надо избегать грамматических – орфографических и пунктуационных – ошибок, стилистических погрешностей и шероховатостей. Изложение должно быть хорошо продуманным и четко структурированным. В противном случае форма подачи может произвести столь неблагоприятное впечатление, что до сути очередь просто не дойдет.

Наряду с этими требованиями, целесообразно придерживаться и общей схемы построения бизнес-плана.

Разделы	Содержание
<p>1. Резюме 1.1. Введение 1.2. Философия и миссия 1.3. Специфика 1.4. Рыночные ориентиры 1.5. Ожидания 1.6. Требуемый капитал</p>	<p>Объем – несколько страниц. Именно по ним инвесторы составят первое суждение о бизнес-плане. Чтобы не упустить ничего важного, лучше подготовить текст резюме в самом конце работы. Это, по существу, квинтэссенция бизнес-плана, то главное, с чем должен ознакомиться каждый его адресат.</p>
<p>2. Бизнес 2.1. Постановка задачи</p>	<p>Дается развернутая характеристика предприятия. К ней отно-</p>

<p>2.2. <i>Характеристика бизнеса</i> 2.3. <i>Исторические предпосылки</i> 2.4. <i>Основание и принадлежность</i> 2.5. <i>Структура и управление</i> 2.6. <i>Условия деятельности</i> 2.7. <i>Конечные цели</i></p>	<p>сятся сведения об организации производства и условиях деятельности, о требуемых мощностях, наличии нужного оборудования, налаженных отношениях с поставщиками и подрядчиками и т. д.</p> <p>Если речь идет об уже существующей фирме, описываются ее задачи, история возникновения, правовой статус и организационная структура, перспективы развития и стратегия достижения поставленных целей. Если планируется вести совместную деятельность, бизнес-план содержит, помимо базовой информации о материнской фирме и ее отношении к проекту, данные о размере требуемого бюджета и сроках окупаемости понесенных затрат. Если же предполагается создать новое предприятие, нужно пояснить, как оно будет устроено, кто займет в нем ключевые руководящие должности, и какой будет сфера их ответственности.</p>
<p>3. <i>Анализ рынков</i> 3.1. <i>Спрос и предложение</i> 3.2. <i>Целевые рынки</i> 3.3. <i>Портрет потребителей</i> 3.4. <i>Связанные продукты</i> 3.5. <i>Сопутствующие услуги</i> 3.6. <i>Конкуренция</i></p>	<p>Разбирается конъюнктура целевых рынков. Основной упор делается на характере спроса, его объеме и динамике. Подробно описываются продукты и услуги. В частности, показывается, какие запросы удовлетворяет планируемая продукция, и каковы ее преимущества перед тем, что предлагают конкуренты.</p> <p>Если уже накоплен опыт реализации этой продукции, характеризуется ее предназначение, обобщаются результаты продаж, и приво-</p>

	<p>дятся свидетельства потребителей о качестве. Если же речь идет о принципиально новой продукции, указывается, какой она должна быть, раскрывается структура производственного процесса (естественно, без разглашения технологических секретов).</p> <p>Инвестор должен убедиться, что создатели бизнес-плана хорошо знают рынки и стремятся к удовлетворению запросов потребителя. Поэтому надо продемонстрировать, что в бизнес-плане схвачены ключевые тенденции развития целевых рынков, и их наиболее вероятные изменения. Требуется ясная картина не только перспектив бизнеса, но и возможных барьеров для продвижения продукции и путей их преодоления.</p> <p>Нельзя обойтись и без характеристики главных конкурентов. Инвестор должен поверить, что фирма отдает себе отчет в том, с кем ей придется соперничать на рынке, и каковы амбиции и подходы этих конкурентов к маркетингу, ценообразованию и другим факторам деловой политики.</p>
<p><i>4. Маркетинг</i> <i>4.1. Стратегические подходы</i> <i>4.2. Уникальное предложение</i> <i>4.3. Тактика продаж</i> <i>4.4. Каналы распределения</i> <i>4.5. Ценообразование</i></p>	<p>Чрезвычайно важна маркетинговая стратегия. Она включает в себя выбор рынков и средств их завоевания. Каким образом продукты и услуги будут продвигаться на рынки? Какие использовать каналы распределения? Будет ли продукция сбываться напрямую или через представителей и оптовиков? Каковы подхо-</p>

<p>4.6. <i>Реклама</i> 4.7. <i>Продвижение товара</i></p>	<p>ды к рекламированию деятельности и установлению цен? Какую тактику избрать для борьбы с конкурентами? Должны ли оказываться клиентам дополнительные услуги? Как быть с до- и послепродажным обслуживанием? Ответы на эти вопросы также должны найти отражение в бизнес-плане.</p>
<p>5. <i>Организация и производство</i> 5.1. <i>Организационная структура</i> 5.2. <i>Кадровый потенциал</i> 5.3. <i>Помещения и оборудование</i> 5.4. <i>Технологии и разделение труда</i> 5.5. <i>Контроль качества</i></p>	<p>Успех бизнеса во многом зависит от того, каким образом он организован. Какова его структура? Из каких частей он состоит, и как они взаимодействуют друг с другом? В каком направлении и какими темпами должно происходить его развитие? Насколько обеспечена кадрами планируемая деятельность? Каковы будущие потребности в персонале, и как предполагается их обеспечивать? Каким образом будут строиться текущие операции? Есть ли для этого соответствующие помещения и оборудование? В какой мере они отвечают интересам дальнейшего развития бизнеса? Какими технологиями он располагает? Какова структура производственных процессов, и как они вписываются в организацию труда? Наконец, какие предусмотрены меры контроля качества выпускаемой продукции, и позволяют ли они выйти на достаточный уровень конкурентоспособности? Не разобравшись с этим, трудно рассчитывать на осуществление конечных целей. Ибо даже при самой благоприятной ситуации на рынках вряд ли</p>

	<p>удастся завоевать покупателя, если не предложить ему качественный и стабильно поставляемый товар.</p>
<p><i>5. Риски</i> <i>5.1. Определение рисков</i> <i>5.2. Количественные оценки</i> <i>5.3. Планирование контрмер</i></p>	<p>Конкуренция на рынках капиталовложений обычно довольно высока. Обладая большим выбором, инвесторы при значительных рисках требуют и больших прибылей. Поэтому, разрабатывая деловую стратегию, надо стремиться к одновременной реализации двух не вполне совпадающих целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) получения прибыли от продукции, пользующейся реальным спросом; и 2) сведения к минимуму связанных с этой продукцией рисков. <p>Если ожидаемые прибыли несоизмеримы с возможными рисками, капиталовложения в проект окажутся невыгодными. И, разумеется, инвесторы вряд ли предпочтут его другим предложениям.</p>
<p><i>6. Финансы</i> <i>6.1. Первоначальные затраты</i> <i>6.2. Источники и их использование</i> <i>6.3. Доходы и расходы</i> <i>6.4. План по прибыли</i> <i>6.5. Денежный оборот</i></p>	<p>Сюда обычно включаются финансовые расчеты на предстоящие пять лет. Прогнозы охватывают балансовые отчеты, счета прибылей и убытков, денежные поступления и окупаемость проекта. Важно также показать структуру бюджета и порядок его использования.</p> <p>Вычисление финансовых показателей должно опираться на документально подтверждаемые данные и носить развернутый и достоверный характер. Особое внимание следует уделить плану по прибыли.</p>

	<p>Нельзя ограничиваться объемом продаж. Нужно привести количество проданных единиц продукции и цены на одну единицу. Хорошо бы представить и сведения о том, есть ли перспектива расширения рынка сбыта и собственной доли на нем, можно ли увеличить цены, не спровоцировав при этом сокращения продаж. Наконец, не стоит забывать и о факторах, ограничивающих возможности предприятия: имеющихся мощностях, износе оборудования, доступе к сырью и капиталам и т. д.</p>
<p>7. Приложения</p>	<p>В ходе работы возникает информация, которая, несмотря на свою полезность, могла бы перегрузить основной текст бизнес-плана. Это, например, литература о продукции, письма заказчиков, соглашения с поставщиками и т. д. Если они невелики по объему и представляют интерес для потенциального инвестора, их стоит включить в бизнес-план в качестве приложения. Кроме того, тут вполне уместен иллюстративный материал – схемы, графики и другие наглядные формы представления относящихся к делу данных. Да и сведения о руководстве предприятия тоже не помешали бы. Если конечно, они создают впечатление о входящих в него лицах как единой, сплоченной и умелой команде.</p>

Если эти рекомендации в достаточной мере учтены; если информация, на которой основывается бизнес-план, точна и достоверна; если проведенный анализ добротен и объективен; и, на-

конец, если содержание его ориентировано на интересы потенциальных инвесторов, можно не сомневаться, что этот бизнес-план соответствует принятым стандартам. А если к тому же его показатели правильно расположены в трехмерной системе координат «издержки – выгоды - риски», есть основания надеяться, что инвестор примет нужное решение.

Разумеется, бизнес-планирование – сложная задача. Оно требует затрат времени, сил и средств. Добротный бизнес-план невозможно составить в один присест. Нужна последовательная, систематическая работа, которая нередко занимает месяцы. Ведь нужно выявить проблемы, определить возможности, сформулировать цели. Затем настает черед разработки стратегий их осуществления, а также связанных с ними конкретных мер. Наконец, все эти компоненты должны быть согласованы друг с другом и сведены в единый документ. Зато, когда он составлен и взят на вооружение, возникает основа управления не только бизнесом, но и своим будущим. Это значит, что маяк заработал, и корабль бизнеса не заблудится в открытом море рынка.

Приложение 2

Материалы к практическому занятию по теме 8 КОНТРОЛЬ: ПРОВЕРКА ИСПОЛНЕНИЯ И ЕГО КОРРЕКТИРОВКА

Функцией, замыкающей цикл менеджмента, является контроль. Он устанавливает нормы и стандарты деятельности и степень ее соответствия им или отклонения от них. В случае образования серьезных разрывов между целями и результатами принимаются корректирующие меры, призванные обеспечить реализацию планов.

Контроль может осуществляться на любой стадии – *предварительный (входной), «встроенный» (текущий) и итоговый (выходной)*. Кроме того, его обычно связывают и с основными «срезами» (сторонами, аспектами) деятельности – *функциональный, технологический, финансовый, кадровый* и т. д. Наибольшая эффективность контроля достигается в *ключевых («критических»)* точках деятельности.

Управленческий контроль представляет собой *систематические усилия по выработке критериев оценки, сопоставлению с ними предпринимаемых действий и приведению их в соответствие с планами*.

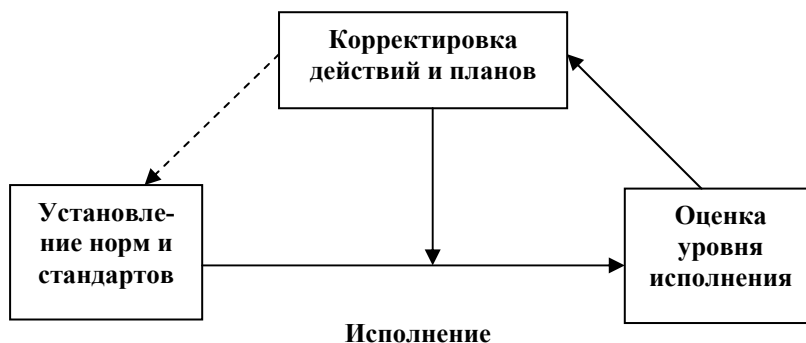
В ходе контроля выясняется, насколько полно и адекватно реализуются поставленные цели. При их расхождении с получаемыми результатами корректируются не только деятельность, но и сами планы. Именно благодаря этому обеспечивается управляемость организации.

Процесс контроля распадается на три стадии:

- установление норм и стандартов, которые вытекают из поставленных целей и должны быть конкретными и измеримыми, чтобы исключить неточности;
- оценка уровня исполнения - она основана на надежном и экономичном (в том числе автоматизированном) механизме, позволяющем определить соответствие деятельности принятым нормам и стандартам;
- корректировка действий и планов - если отклонения от норм оказываются существенными, в деятельность вносятся соответствующие изменения, а при неустранимости этих

отклонений пересматриваются сами нормы и стандарты, а значит, и цели.

Структура процесса контроля



Ключевое место в структуре контроля занимают *корректирующие меры*. Они могут быть направлены на разные объекты: бракованное сырье, недостаточно подготовленных или слабо мотивированных работников, вышедшее из строя оборудование, устаревшую технологию, плохую координацию подразделений и т. д. Эти меры нередко связаны и с тем, что первоначальные цели оказались непосильными либо нормы и стандарты - неконкретными и нечеткими. Тогда центр тяжести перемещается с действий на планы.

Отклонения не обязательно ухудшают результаты, иногда заметно превышая нормы и стандарты. В этом случае надо попытаться воспользоваться благоприятными условиями и поднять «планку» целей, которая, видимо, была искусственно занижена.

Контроль наиболее экономичен и эффективен, если он охватывает не всю деятельность организации, подразделения или Работника, а применяется *избирательно* - главным образом, в критических точках, способных дать ясное представление о ее конечных или промежуточных результатах.

Максимальный эффект достигается тогда, когда проверяется то, что носит *завершенный характер* - стадия, этап, ступень или другой структурный компонент деятельности, а также их итоги. Да

и по отношению к ним контроль должен быть не тотальным, а выборочным. Слишком сильный контроль не просто требует больших затрат, но и демотивирует работников.

Различаются три вида контроля:

- *предварительный (входной)*, используемый перед началом работ (проверка сырья, материалов, машин, оборудования, квалификации исполнителей, финансовых ресурсов и т. д.);
- «встроенный» (текущий), призванный выявить в ходе работ отклонения от норм и стандартов и служащий основой для осуществления корректирующих действий (изменения температуры, давления, влажности; исправления ошибок в документах перед их распечаткой и т. д.);
- итоговый («выходной»), замыкающий петлю обратной связи, направленный, прежде всего, на оценку адекватности результатов и влияющий не столько на корректировку Работ, сколько на переформулировку целей, уточнение планов и реорганизацию деятельности.

Чтобы избежать чрезмерного контроля, надо стараться не злоупотреблять корректирующими действиями. Проверка хороша там, где она диагностирует ситуацию до того, как она станет непоправимой, или же в тех ключевых пунктах, которые в наибольшей мере обуславливают успех или неудачу дела. Это и есть *стратегический подход* к процессу контроля, который должен охватить три основные сферы - финансовые ресурсы, кадровый потенциал и условия деятельности.

Финансовый контроль направлен на привлечение денежных ресурсов, необходимых для функционирования организации, и таком их использовании, которое способно обеспечить ее выживание и развитие.

Субъектами финансового контроля являются отнюдь не только сотрудники плановых или бухгалтерских служб. Не меньшую роль в его организации, не говоря уже об осуществлении, играют менеджеры. И чем выше их статус, тем большее влияние на него они оказывают.

Финансисты доминируют, как правило, в системах предварительного и «выходного» контроля. Они формулируют цели и устанавливают стандарты использования капитала организации, налогового планирования и управления платежами в бюджет, кредитной политики и т. д. Результаты их деятельности находят отраже-

ние в балансе и других формах отчетности, позволяющих менеджерам не просто составить представление о состоянии и здоровье организации, но и определить болевые точки, воздействуя на которые можно направить ее деятельность в нужное русло.

Особое место в финансовом контроле занимает *бюджет*, который ставит деятельность организации (подразделения) в определенные рамки. Он формируется на базе планируемых целей и прогнозов об их выполнении и охватывает некий промежуток времени. Данные в нем представляются в количественной (главным образом денежной) форме и служат ориентиром предпринимаемых действий.

Бюджет позволяет менеджеру очертить круг своих действий еще до включения контрольного механизма. Как в ходе работ, так и по их окончании руководству представляется отчет об исполнении бюджета, в котором фиксируются соответствие результатов контрольным цифрам и отклонения от них. Смотря по тому, насколько эти отклонения вышли за допустимые пределы, менеджер принимает решение скорректировать усилия работников или просто делает выводы на будущее.

Контроль за деятельностью организации означает также проверку хода выполнения работ и степени реализации целей.

Деятельность организации является связующим звеном между вовлечением ресурсов и получением результатов. По отношению к ней наиболее продуктивен *«встроенный»* контроль, который осуществляется, главным образом, в трех направлениях:

- сырье, материалы, компоненты;
- производство, технологии, операции; и
- качество продукта или услуги.

Одну из ключевых ролей в мониторинге деятельности организации играет *контроль качества*, выступающий в различных формах.

- *проверки* - определения соответствия или, наоборот, несоответствия процессов и результатов принятым нормам и стандартам;
- *обеспечения* - будучи в основном превентивным средством, оно нацелено, с одной стороны, на используемые ресурсы, а с другой - на технологию, подходы и процедуры деятельности;

- *статистического контроля* - метода, основанного на Теории вероятностей и позволяющего предсказать возможные отклонения от норм и стандартов и устанавливающий их допустимые пределы.

Контроль трудовых ресурсов направлен на обеспечение должного уровня исполнения своих функций персоналом организации.

В кадровом контроле до сих пор преобладают традиционные подходы. Работники в каком-то смысле уподобляются машинам, чье функционирование подлежит постоянному отслеживанию и корректировке. Но правильнее было бы контроль их деятельности организовать иначе..

Существует целый ряд способов контроля персонала:

- *штатное расписание*, которое устанавливает численность работников, требуемые квалификации и их предполагаемое вознаграждение;
- жесткое *ограничение доли вспомогательного* (консультативного и обслуживающего) персонала в связи с тем, что он не оказывает прямого воздействия на результаты Деятельности организации.
- *дисциплина* - поскольку прогулы и опоздания подрывают организационный потенциал, ее соблюдение становится объектом пристального внимания.
- *оценка исполнения* в соответствии с его нормами и стандартами предоставляет механизм контроля усилий, квалификации и профессионального роста сотрудников.

Многие работники негативно реагируют на контроль их Деятельности. Это проявляется в различных формах:

- *нарушении контрольного механизма* – начальник подразделения нередко завышает смету своих расходов, чтобы компенсировать возможные урезания в будущем;
- *представлении неточной или недостоверной информации* - мало кто любит, когда его результаты отклоняются от требуемых, и потому сведения часто сознательно задерживаются или подаются в неполном и даже искаженном виде.
- *создании иллюзии контроля* - контрольные процедуры по возможности автоматизируются и тем самым отчетность фактически перестает зависеть от уровня и качества исполнения.

- *проволочках или открытом саботаже* - если работник считает нормы и стандарты неразумными, он всячески сопротивляется им, побуждая менеджера искусственно Индуцировать проблемы, чтобы убедиться в работе системы контроля.

**Материалы к самостоятельной работе по теме 10
«ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА»**

**«Эффективность управления рабочим временем»
(Методика самооценки)**

В последнее время получает все более широкое распространение особая система достижения результатов, называемая тайм-менеджментом. Она охватывает методы, навыки и стратегии управления своей деятельностью по достижению целей, включая их постановку, планирование, составление распорядка, детализацию задач, самооценку, самоконтроль и корректировку, а также саморазвитие.

В связи с этим приобретает весьма значительный интерес и другой вопрос: эффективно ли Вы управляете своей деятельностью сегодня? И насколько актуальна для Вас задача овладения тайм-менеджментом?

Чтобы ответить на эти вопросы, Вам следует пройти предлагаемый нами простой тест. Но помните, что ценность его результата во многом зависит от искренности и достоверности Ваших ответов.

Перед Вами 25 утверждений. Нужно выбрать наиболее подходящий для Вас вариант отношения к каждому из них – «Всегда», «Иногда» или «Никогда».

1.	<i>Я занимаюсь своими делами в порядке их приоритета</i>		
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
2.	<i>В течение рабочего дня я выполняю все, что требуется</i>		
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	

	в)	Никогда	
3.		<i>Я всегда своевременно справляюсь со своими заданиями</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
4.		<i>Мне кажется, я распоряжаюсь своим временем эффективно</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
5.		<i>Не теряя времени, я энергично берусь за трудные или не очень приятные задачи</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
6.		<i>Я выкраиваю время для составления расписания</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
7.		<i>Я затрачиваю достаточно времени для планирования своих дел</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
8.		<i>Я формирую список заданий на день или на неделю</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	

	в)	Никогда	
9.		<i>Я расставляю приоритеты в списке дел по важности, а не по срочности</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
10.		<i>Я последовательно продвигаюсь к контрольному сроку, а не устраиваю суету в последнюю минуту</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
11.		<i>Я постоянно работаю над собой, обеспечивая тем самым выполнение поставленных задач</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
12.		<i>Я стараюсь не допускать, чтобы меня отвлекали от важных дел</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
13.		<i>Я не трачу слишком много времени на рутинные вопросы</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
14.		<i>Мне кажется, я расходую достаточно времени на текущие дела</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	

	в)	Никогда	
15.		<i>Я предусматриваю в своем недельном распорядке время для отдыха и встреч с друзьями</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
16.		<i>В свой недельный распорядок я включаю постоянные функции вроде участия в совещаниях или приема посетителей</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
17.		<i>Я стараюсь выполнять самые важные задачи в самые продуктивные часы рабочего дня</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
18.		<i>По дороге на работу и с работы я стараюсь улучшить время, чтобы просмотреть бумаги</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
19.		<i>Я регулярно анализирую свою деятельность на предмет ее соответствия поставленным целям</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
20.		<i>Я всячески избегаю «пустой», бесплодной работы или рутинных действий</i>	
	а)	Всегда	

	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
21.		<i>Я оцениваю себя скорее по выполненным задачам, нежели по совершенным действиям или затраченным усилиям</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
22.		<i>Я сам решаю, что мне делать, а не плыву по воле волн и не руководствуюсь тем, чего хотят от меня другие люди</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
23.		<i>У меня имеется ясное представление о том, что мне следует предпринять в течение предстоящего месяца</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
24.		<i>Я вполне удовлетворен тем, как использую свое время</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	
25.		<i>Обычно я укладываюсь во время, отведенное на выполнение того или иного дела</i>	
	а)	Всегда	
	б)	Иногда	
	в)	Никогда	

Подведем итоги. За каждый ответ "Всегда" Вам начисляются два балла, за ответ "Иногда" - 1 балл и за "Никогда" - 0. Остается сложить эти баллы и сопоставить с таблицей

47 - 50 баллов	Вы прекрасно управляете своим временем.
38 - 46 баллов	В целом Вы хороший тайм-менеджер, но Вам не мешало бы совершенствоваться и дальше
30 - 37 баллов	Вы неплохо распоряжаетесь своим временем, однако временами у Вас складывается ощущение перезагруженности и недостатка времени
25 - 36 баллов	Вы на грани стресса и не справляетесь со своим временем. Если не научитесь эффективно распоряжаться им, Вас ждут трудные времена.
Менее 25 баллов	Ваша жизнь находится вне Вашего контроля

Пройдите тест и решите, что Вам делать.

СОДЕРЖАНИЕ

Выписка из государственного образовательного стандарта	3
Предмет, цели и задачи	4
Виды занятий и методы обучения	5
Формы контроля	6
Методические рекомендации по изучению дисциплины	7
Учебно-тематический план	9
Образовательная программа	11
Рекомендуемая литература	60
Комплексный тест	65
Глоссарий	98
Контрольные вопросы по курсу	115
Приложение 1	
Краткое руководство по бизнес-планированию	118
Приложение 2	
Материалы к практическому занятию «Контроль: проверка исполнения и его корректировка»	131
Приложение 3	
Материалы к самостоятельной работе «Эффективность управления рабочим временем»	137