

Федеральное агентство по образованию Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования
Ивановский государственный химико-технологический
университет

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания для проведения практических занятий

Составители: Т.А. Афанасьева,
В.В. Михайлов,
В.Л. Молоков,
О.А. Мочурова,
А.Н. Петров

Иваново 2006

Составители: Т.А. . Афанасьева, В.В. Михайлов, В.Л. Молоков, О.А. Мочурова, А.Н. Петров

УДК 658.012 (076.5)

Основы менеджмента: Методические указания для проведения практических занятий / Сост.: Т.А. Афанасьева, В.В. Михайлов, В.Л. Молоков, О.А. Мочурова, А.Н. Петров; ГОУВПО Иван. госуд. хим.-технол. ун-т. Иваново, 2006, 64 с.

Приведены тесты, задания и контрольные вопросы по отдельным темам курса «Основы менеджмента» для студентов технологических специальностей.

Табл. 7

Рецензент кандидат экономических наук Т.С. Балужева (ГОУ ВПО Ивановский государственный химико-технологический университет)

Введение

Методические указания подготовлены в соответствии с Государственным образовательным стандартом и Государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускника по курсу «Основы менеджмента».

Основная идея предлагаемого издания - продолжить изучение курса «Менеджмент» с более глубоким и детальным освоением основного содержания данной дисциплины.

Методические указания состоят из 4 частей. В первой части предлагаются для изучения несколько наиболее необходимых в применении тестов и ответы на них.

Во второй части приводятся задачи и ситуации.

Третья часть методических указаний – это контрольные вопросы по теме «Управленческие решения».

Четвертая часть – описание (сценарий) деловых игр.

Авторы методических указаний надеются, что приведенные материалы для практических занятий помогут студентам более эффективно освоить весьма сложную дисциплину «Основы менеджмента».

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ТЕСТ 1. МЕНЕДЖЕР – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ. ОЦЕНИТЕ СВОИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Для этого ответьте на вопросы анкеты в форме «да» или «нет».

1. Умеете ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?
2. Умеете ли вы настоять на принятом решении или вас легко переубедить?
3. Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?
4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием коллег?
5. Вы здоровы?
6. Готовы ли вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?
7. Любите ли вы общаться и работать с людьми?
8. Умеете ли вы убеждать и заражать своей уверенностью в правильности выбранного пути других?
9. Понятны ли вам идеи и мысли других?
10. Есть ли у вас опыт работы в той области, в которой вы хотите начать дело?
11. Знакомы ли вы с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского учета?
12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которую вы хотите предложить?
13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области маркетинга и финансов?
14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?
15. Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?

16. Располагаете ли вы достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?

17. Располагаете ли вы достаточным первоначальным капиталом? Есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?

18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых вам материалов?

19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?

20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело — это главная ваша мечта?

Результаты

Каждый положительный ответ оценивается в один балл.

17 и более баллов. Вы имеете все необходимые качества, чтобы достичь успеха в предпринимательстве.

13 — 17. Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли вы нести всю ответственность, которую предполагает профессия свободного предпринимателя?

Менее 13 очков. Ваши шансы добиться успеха в качестве предпринимателя, по-видимому, невелики.

Не расстраивайтесь! Наберитесь опыта в интересном для вас деле, учитесь у предпринимателей в жизни, изучайте литературу о предпринимательстве. Удача дается только упорным, настойчивым и целеустремленным.

ТЕСТ 2. ОЦЕНИТЕ ВАШ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖЕРА

Прочтите приведенные фразы, ответьте «да» или «нет».

1. Производственный опыт есть только часть требований для продвижения и успеха.

2. Основой вашего продвижения к следующей ступени является совместимость с вашим шефом. Вы должны понять его и затем изменить себя в соответствии с его ожиданиями.
3. Играющая «команда» и участие в корпоративной игре есть фундаментальная предпосылка карьерного прогресса, и вы должны следовать правилам игры.
4. Вы нуждаетесь в развитии навыков преодоления ежедневной фрустрации.
5. Вы должны постоянно готовиться к будущему и не позволять прошлому связывать вам руки.
6. Вы должны иметь хорошее чувство деловитости и устоявшееся желание делать добро.
7. Получение ключевых постов вашим шефом может усилить его эффективность и открыть многие двери для вас.
8. Делая себя «совершенно необходимым», вы движетесь вверх, но продолжать так действовать, хотя вы уже стали «совершенно необходимым» — значит отодвигать себя от цели.
9. Быть «одиноким волком» чуждо менеджменту и может разрушить вашу карьеру.
10. Расширение ваших знаний и управленческих навыков, вытекающих из ваших занятий, — есть фундаментальное требование для успеха в управленческой карьере.
11. Ваши представления в большей степени базируются на ваших лидерских и административных навыках и в меньшей степени на технических.
12. Продолжение образования и саморазвития становится вашим жизненным путем.
13. Ваша управленческая карьера контролируется не только вами, но и частично (если не в основном) организацией и людьми, с которыми вы работаете.
14. Вы должны учиться источать и испытывать гордость за свои достижения.
15. Ваша задача как менеджера — не делать работу самому, а делать ее с помощью других.

16. Вы не будете уделять достаточно времени своей семье. Если вы хотите полноценной семейной жизни, вы должны быть удовлетворены худшей работой.

17. Ваш внешний вид, одежда, манеры имеют большое значение для вашего имиджа и карьерных достижений.

18. Поддержка организационной политики и воля к согласию есть важный критерий управленческого карьерного успеха. Интересы организации должны быть на первом месте.

19. Вы предпочитаете быть индивидуалистом приватно и конформистом публично.

20. Вы испытываете потребность быть спонсором, ментором.

Суммируйте число позитивных ответов и умножьте на пять. Полученный результат можно интерпретировать как процентное выражение уровня вашего управленческого потенциала относительно уровня, присущего преуспевающим менеджерам.

ТЕСТ 3. ОПРОСНИК ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ СПОСОБНОСТИ К ЭМПАТИИ

Способность к сопереживанию — эмпатии — понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества. Для диагностики способности к эмпатии может быть применен опросник А. Мехрабиена и Н. Эпштейна, состоящий из 33 предложений-утверждений. Прочитайте приве-

денные утверждения и, ориентируясь на то, как вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие «+» или несогласие « — » с каждым из них.

1. Меня огорчает, когда вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.
2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя «жалуют».
5. Когда кто-то рядом со мной нервничает, я тоже начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.
8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я сильно волнуюсь, когда должен (должна) сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.
11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.
15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.
16. Когда я вижу плачущего человека, то и сам (сама) расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым (счастливой).
18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т. п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.
19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то всегда сержусь.
20. Я могу оставаться спокойным (спокойной), даже если все вокруг волнуются.
21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.
22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.

23. Чужой смех меня не заражает.
24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.
25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.
26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.
27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.
28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.
29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.
30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.
31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.
32. Я могу оставаться равнодушным (равнодушной) к любому волнению вокруг.
33. Маленькие дети плачут без причины.

Обработка результатов. Сопоставьте свои ответы с ключом (табл. 1.1) и подсчитайте количество совпадений.

Таблица 1.1

Ответ	Номера утверждений-предложений
Согласен «+»	1 5 7 8 9 10 12 14 16 17 18 19 25 26 27 29 31
Не согласен «—»	2 3 4 6 11 13 15 20 21 22 23 24 28 30 32 33

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Пол	Уровень эмпатических тенденций			
	высокий	средний	низкий	очень низкий
Юноши	33-26	25-17	16-8	7-0
Девушки	33-30	39-23	22-17	16-0

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у представительниц женского пола. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости и отзывчивости у женщин и большей сдержанности и невозмутимости у мужчин. В целом же необходимо помнить о возможности развития способности к эмпатии по мере личностного роста и стремления к самоактуализации.

ТЕСТ 4. ОПРОСНИК УСК

Мы предлагаем вам оценить свой уровень субъективного контроля (УСК).

Методика представляет собой модифицированный вариант опросника американского психолога Дж. Роттера. С его помощью можно оценить уровень субъективного контроля над разнообразными ситуациями, другими словами, определить степень ответственности человека за свои поступки и свою жизнь. Люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализуют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: *экстернальный* (внешний локус) и *интернальный* (внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например, случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями. Локус же контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

Опросник УСК состоит из 44 предложений-утверждений, касающихся экстернальности-интернальности в межличностных (производственных и семейных) отношениях, а также в отношении собственного здоровья.

Прочитав каждое утверждение, решите для себя согласны вы с ним или нет. В случае согласия поставьте рядом с порядковым номером предложения знак «+» (можно это сделать на отдельном листе бумаги). Если вы не согласны с данным утверждением, то рядом с порядковым номером поставьте знак «-». Будьте внимательны при выполнении этой работы и в то же время старайтесь подолгу не задерживаться и не раздумывать по поводу отдельного утверждения.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая: если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя) больше, чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу их осуществить.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут это сделать.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, это дело моих собственных рук.
30. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.
31. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, чего хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще всего виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не решатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие случаи, когда невозможно разрешить проблемы даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя совпадающие с ключом ответы. К опроснику УСК прилагается семь ключей, соответствующих семи шкалам:

1. Шкала общей интернальности (Ио). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, берут на себя ответственность за свою жизнь в целом. Низкий показатель по шкале Ио соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми событиями, которые они рассматривают как результат случая или действия других людей. Для определения УСК по данной шкале необходимо помнить, что максимальное значение показателя по ней равно 44, а минимальное — 0.

2. Шкала интернальности в области достижений (Ид). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями. Такие люди считают, что всего самого хорошего в своей жизни они добились сами и что они способны с успехом идти к намеченной цели в будущем. Низкий показатель по шкале Ид свидетельствует о том, что человек связывает свои успехи, достижения и радости с внешними обстоятельствами — везением, счастливой судьбой или помощью других людей. Максимальное значение показателя по этой шкале равно 12, минимальное — 0.

3. Шкала интернальности в области неудач (Ин). Высокий показатель по этой шкале говорит о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и неудачах. Низкий показате-

тель Ин свидетельствует о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатами невезения. Максимальное значение Ин -12, минимальное — 0.

4. Шкала интернальности в семейных отношениях (Ис). Высокий показатель Ис означает, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

Максимальное значение Ис — 10, минимальное — 0.

5. Шкала интернальности в области производственных отношений (Ип). Высокий Ип свидетельствует о том, что человек считает себя, свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в частности, в своем продвижении по службе. Низкий Ип указывает на склонность придавать более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, коллегам по работе, везению — невезению. Максимум Ип — 8, минимум — 0.

6. Шкала интернальности в области межличностных отношений (Им). Высокий показатель по Им свидетельствует о том, что человек чувствует себя способным вызывать уважение и симпатию других людей. Низкий Им указывает на то, что субъект не склонен брать на себя ответственность за свои отношения с окружающими. Максимальное значение Им — 4, минимальное — 0.

7. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из). Высокий показатель Из свидетельствует о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье и полагает, что выздоровление зависит преимущественно от его действий. Человек с низким Из считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей. Максимальное значение Из — 4, минимальное — 0.

Ключи для обработки результатов опросника УСК

Ио:	«+»	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
	«-»	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 31, 33, 38, 40, 41, 43
Ид:	«+»	12, 15, 27, 32, 36, 37
	«-»	1, 5, 6, 14, 26, 43
Ин:	«+»	2, 4, 20, 31, 42, 44
	«-»	7, 24, 33, 38, 40, 41
Ис:	«+»	2, 16, 20, 32, 37
	«-»	7, 14, 26, 28, 41
Ип:	«+»	19, 22, 25, 42
	«-»	1, 9, 10, 30
Им:	«+»	4, 27
	«-»	6, 38
Из:	«+»	13, 34
	«-»	3, 23

А теперь выполните упражнение для развития способности принимать на себя ответственность. Вначале лучше работать в паре. В дальнейшем это упражнение можно выполнять без партнера.

Упражнение

Работая в паре, произнесите поочередно по три фразы, начиная их со слов: «Я должен». Затем замените первую часть каждой фразы словами: «Я предпочитаю. . .»

На следующем этапе произнесите по три фразы поочередно, начиная со слов: «Я не могу . . .», а далее скажите то же самое, но используя начало: «Я не хочу. . .».

На третьем этапе начните со слов: «Мне надо ...» (три фразы), а потом замените фразу словами: «Я хочу. . .».

Четвертый этап заключается в произнесении трех фраз, начиная со слов: «Я боюсь, что. . .» и заменой их потом на слова: «Я хотел бы . . .».

Обсудите выполнение этого упражнения с партнером. Когда вам было наиболее сложно изменить фразу? Какие чувства и мысли у вас возникли при выполнении этого упражнения? Что нового вы узнали о себе и своей способности брать ответственность на себя?

ТЕСТ 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти известных Вам стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

В будущем Вы обязательно сможете расширить репертуар стратегий, но сейчас постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения в конфликтных ситуациях при помощи таблицы (Дж. Г. Скотт, 1991). Заполняя таблицу, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет (табл. 1.3).

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из 4-х колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 — последнее место (ранг).

Например, для категории «Использую чаще всего» система рангов может иметь следующий вид: компромисс — 2; уход — 3; настойчивость — 4; сотрудничество — 1; приспособление — 2.

Заполненная таблица даст Вам наглядное представление о том, какой из стилей Вы используете чаще всего, какой лучше всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для Вас. Это может быть один и тот же стиль (Ваш «любимый») или разные *стили*. Любой результат дает Вам информацию для размышлений, если Вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать различные стили.

Таблица 1.3

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, идти навстречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон)				

ТЕСТЫ 6-12. ТЕСТЫ НА ОЦЕНКУ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

ТЕСТ 6

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его. Например: 1 — а, 2 — б, 3 — в, 4 — г и т. д.

Вопросы

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т. е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

а) нет, б) когда как, в) да.

2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?

а) да, б) затрудняюсь ответить, в) нет.

3. Кто Вы в большей степени?
а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.
- 4 Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?
а) часто, б) периодически, в) редко.
5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив?
а) разработал бы программы работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в их целесообразности, б) установил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами, в) чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач, какое состояние для Вас наиболее характерно?
а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для Вас отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?
а) да, б) скорее всего да, в) нет.
8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
а) да, б) скорее всего да, в) нет.
9. Из трех личных качеств выберете то, с которым Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:
а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость к критике других.
10. Кто Вы с точки зрения сотрудников:
а) аутсайдер, б) лидер, в) генератор идей.
11. Каким человеком считают Вас Ваши друзья?
а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.
12. С чем Вам чаще всего приходится бороться?
а) с несправедливостью, б) с бюрократизмом, в) с эгоизмом.
13. Что для Вас наиболее характерно?
а) недооцениваю свои способности, б) оцениваю свои способности достаточно объективно, в) переоцениваю свои способности.

14. Что приводит Вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

Подсчет результатов:

Таблица 1.4

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число баллов
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 — очень низкий	14— 7
2	а) 3 б) 2 в) 1	2 — низкий	18-20
3	а) 1 б) 3 в) 2	3 — ниже среднего	21 -23
4	а) 3 б) 2 в) 1	4 — чуть ниже среднего	24-26
5	а) 3 б) 2 в) 1	5 — средний	27-29
6	а) 2 б) 3 в) 1	6 — чуть выше среднего	30- 32
7	а) 3 б) 2 в) 1	7 — выше среднего	33-35
8	а) 3 б) 2 в) 1	8 — высокий	36-38
9	а) 2 б) 1 в) 3	9 — очень высокий	39-42
10	а) 3 б) 1 в) 2		
11	а) 2 б) 1 в) 3		
12	а) 3 б) 2 в) 1		
13	а) 2 б) 1 в) 3		
14	а) 1 б) 2 в) 3		

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что Вы принадлежите к какому-либо из описанных выше типов конфликтных личностей, но скорее всего, характер у Вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной Вашей конфликтности.

Люди, эффективно решающие внутриличностные конфликты, находящие пути к согласию с собой, обладают следующими навыками и способностями (И. Атватер, 1988):

1. Способность сохранять верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.

2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или неудобства в случае неодобрения со стороны других.

3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем и вчерашнем дне.

4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.

5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других независимо от уровня его способностей и занимаемого положения.

6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.

7. Умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности.

8. Умение оказывать сопротивление.

9. Способность понимать свои и чужие чувства, умение подавлять свои порывы.

10. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение или отдых.

11. Чуткое отношение к нуждам других людей, соблюдение принятых социальных норм.

12. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на их недостатки.

Еще раз внимательно перечитайте предложенный перечень и оцените, насколько развиты эти навыки и способности у Вас.

ТЕСТ 7

1. Я бы вполне мог жить один, вдали от людей: а) да; б) иногда; в) нет.

2. Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли: а) моим хорошим друзьям; б) не знаю; в) в своем дневнике.

3. На предприятии было бы интересно: а) работать с машинами и механизмами; б) трудно сказать; в) беседовать с людьми, заниматься общественной работой.

4. Я предпочел бы работать: а) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и быть среди них; б) затрудняюсь сказать; в) архитектором.

5. Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня:

а) да; б) иногда; в) нет.

6. Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать: а) часто; б) иногда; в) никогда.

Если вы ответили на вопросы: 1 — в, 2 — а, 3 — в, 4 — а, 5 — а, 6 — в, то за каждое совпадение вашего ответа с ключом ставьте два балла. Итого максимум 12 баллов. Если у вас больше 6 баллов и ближе к 12, то вы общительный человек, а если меньше 6, то необщительный, замкнутый.

ТЕСТ 8

1. Если бы я вел машину по дороге, где много других автомобилей, я предпочел бы: а) пропустить вперед большинство машин; б) не знаю; в) обогнать все идущие впереди машины.

2. Меня больше раздражают люди, которые: а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску; б) затрудняюсь сказать; в) создают для меня неудобства, опаздывая на условленную встречу.

3. Если бы у меня было много денег, то я: а) позаботился бы о том, чтобы не вызывать к себе зависти; б) не знаю; в) жил бы, не стесняя себя ни в чем.

4. В большинстве дел я: а) предпочитаю рискнуть; б) не знаю; в) предпочитаю действовать наверняка.

5. Я предпочитаю отказаться от своего заказа, чем доставить официанту лишнее беспокойство: а) да; б) иногда; в) нет.

6. Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом: а) верно; б) иногда; в) нет.

Обрабатывается, так же как тест 1, по следующему ключу: 1 — в, 2 — в, 3 — а, 4 — а, 5 — в, 6 — а.

Если оценка ближе к 12 баллам, то у вас выражены качества доминантности и авторитарности, а если менее 6, то вы больше склонны к подчиненности.

ТЕСТ 9

1. Мне больше нравится придумывать новые способы в выполнении какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов: а) верно; б) не знаю; в) неверно.
2. Если бы я одинаково умел и то, и другое, то я бы предпочел: а) играть в шахматы; б) трудно сказать; в) играть в городки.
3. В музыке я наслаждаюсь: а) маршами военных оркестров; б) не знаю; в) скрипачом соло.
4. В школьные годы я больше всего получал знаний: а) на уроках; б) трудно сказать; в) читая книги.
5. Все несчастья происходят из-за людей: а) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов; б) не знаю; в) которые отвергают многие многообещающие предложения.
6. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир: а) да; б) трудно сказать; в) нет.

Этот тест обрабатывается, так же как и предыдущие, по следующему ключу: 1 — а, 2 — а, 3 — в, 4 — в, 5 — в, 6 — а. Если у вас высокая оценка (выше 6 баллов и ближе к 12), то вы настроены радикально, а если низкая, — то консервативно.

ТЕСТ10

1. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения:
а) верно; б) не знаю; в) неверно.
2. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо:
а) да; б) трудно сказать; в) нет.

3. Необдуманные поступки и высказывания в мой адрес не обижают и не огорчают меня: а) всегда; б) иногда; в) редко.

4. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступ смеха, казалось бы, без определенной причины: а) да; б) иногда; в) нет.

5. Мне кажется, что я менее раздражителен, чем большинство людей: а) верно; б) не знаю; в) неверно.

6. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время я ощущаю тревогу и страх: а) да; б) иногда; в) нет.

Обрабатывается этот тест, так же как и предыдущие, по следующему ключу: 1 — в, 2 — в, 3 — в, 4 — а, 5 — в, 6 — а.

Если у вас высокая оценка, то вы напряжены, утомлены, беспокойны, если же низкая — это означает, что вы расслаблены, спокойны, удовлетворены, но не очень инициативны.

Люди, которые работают в обстановке повышенного напряжения, например руководители, иногда вдруг взрываются, как будто происходит извержение вулкана. Как установил американский Институт профилактики психического здоровья, такие обоснованные вспышки гнева «полезнее» для здоровья, чем его подавление. Последнее может привести к депрессии и сказаться на творческой активности, создать проблемы на работе.

ТЕСТ 11

Чтобы определить, является ли ваше выражение гнева «здоровым», Институт рекомендует подумать над тем, как вы закончили бы следующее предложение. Выберите вариант ответа.

Когда я полон гнева, я...

- 1) иду пройтись, чтобы обдумать ситуацию,
- 2) громко ругаюсь,
- 3) наливаю выпить,
- 4) занимаюсь физкультурой до истощения,
- 5) разбиваю настольную лампу,

- 6) желаю преждевременной смерти тому, кто меня разгневал,
- 7) съедаю килограмм мороженого,
- 8) объясняюсь с тем, кто меня разгневал,
- 9) покупаю какую-нибудь дорогую вещь,
- 10) переношу гнев на близкого человека,
- 11) читаю пошлую книгу в темной комнате,
- 12) «взрываю мост».

Ярко выражено три типа реакции гнева: агрессивная — 2, 5, 6, 10, 12; рациональная — 1,8; замена — переливание энергии в другую сферу — 3, 4, 7, 9, 11.

ТЕСТ 12

А теперь проверьте себя на эмоциональную устойчивость.

1. В течение дня я слишком много мечтаю.
2. Иногда я чувствую себя безосновательно довольно несчастным.
3. Иногда меня охватывает чувство безучастности и внутренней пустоты.
4. Много в жизни я сделал неправильно.
5. Иногда у меня такое чувство, что люди надо мной смеются.
6. В целом я спокойный и не склонный к волнениям человек.
7. Часто мне основательно все надоедает.
8. Есть лишь немного вещей, которые меня легко возбуждают или раздражают.
9. Если со мной кто-то плохо обойдется, то меня это долго волнует.
10. Иногда у меня бывают мысли, которых я стыжусь.
11. В течение дня я часто мечтаю о таких вещах, которые не могут осуществиться.
12. Иногда я слишком волнуюсь из-за того, что в действительности было неважно.
13. Мое настроение довольно часто меняется.
14. Если на меня нападают, то я легко выхожу из равновесия.

15. Часто мне докучают ненужные мысли, которые все снова и снова лезут в голову.
16. В сущности, моя семья и мои знакомые едва ли могут правильно меня понять.
17. Я часто высказываю угрозы, не придавая им серьезного значения.
18. Я много размышляю над прожитой жизнью.
19. Иногда я ворчу и плохо настроен.
20. Часто я бываю погружен в свои мысли.
21. Часто я чувствую себя как бочка с порохом перед взрывом.

Ключ: все ответы «да», кроме «нет»: 6, 8, 9.

Если много совпадений с ключом, то вы очень эмоционально неустойчивы, у вас меняется настроение, вас легко выбить из колеи. Займитесь аутотренингом.

Подведем итоги. В соответствии с основными психологическими характеристиками, полученными по этим тестам, можно выделить три типа руководителей.

Первый тип — равновесный, в хорошем смысле слова, демократический.

Основные качества (по 6 тестам): в меру общительный (8 — 10 баллов); средне выражена авторитарность, доминантность (6 — 8 баллов); в гневе использует рациональные приемы; эмоционально устойчив.

Второй тип — авторитарный.

Основные качества: мало общителен (4 -- 6 баллов); ярко выражена доминантность (10 — 12 баллов); консерватор (ниже 6 баллов); беспокоен, напряжен (выше 8 баллов); в гневе чаще агрессивен, эмоционально неустойчив.

Третий тип — либеральный.

Основные качества: очень общителен (9 — 12 баллов): выражена подчиненность (ниже 6 баллов); может быть и радикалом и консерватором; расслаблен, не очень инициативен (ниже 6 баллов); в гневе больше всего использует замену; эмоционально неустойчив.

Мы описали крайние типы — ярко выраженные; могут быть и смешанные. В работе над собой надо стремиться к формированию качеств руководителя первого типа, наиболее успешного в условиях современного общества.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ.

ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»

Задание 1

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

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

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

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенст-

вывать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

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

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

Пойдете ли вы на тот или иной шаг? Почему?

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

Как вы поступите? Почему?

5. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое

влияние на сбыт. Например, в холодильниках «» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

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

Как поступите вы? Почему?

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

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

8. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

9. Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на черное море в Израиль. У

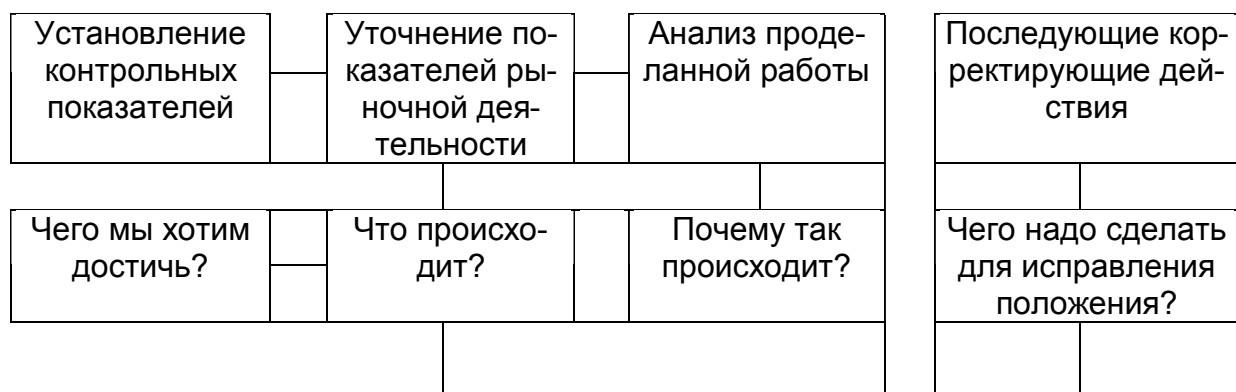
женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

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

Что вы предпримите? Почему?

Задание 2

Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:



Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?

3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Задание 3

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

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

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

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

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение опре-

деленных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы

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

Задание 4

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

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

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

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

Пример 2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструктор-

ский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь - в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

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

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

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

Вопросы

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

Задание 5

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

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

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

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

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

Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп для конкретных новых продуктов или проектов. Она исполь-

зуются фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

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

Вопросы

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
3. Если бы Вы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Задание 6

Постройте технологическую структуру машиностроительного предприятия, которая представляет собой совокупность связей технологического процесса изготовления продукта, конструкторской и технологической подготовки производства, а также цехов основного и обслуживающего производства. Какие базовые конфигурации лежат в основе построения данной структуры?

Задание 7

1. Постройте структуры многоуровневых компаний объединяющие:
 - а) предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
 - б) производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.
2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?
3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?

4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
6. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

Задание 8

Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

- 1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);
- 2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, занимается только технологической подготовкой производства;
- 3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;
- 4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;
- 5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

Задание 9

Мастер участка гибкого автоматизированного производства (ГАП) оценил по десятибалльной системе деловые и личные качества наиболее и наименее предпочитаемого для участка работника (из состава работников) и самого себя. Результаты оценки представлены в табл. 2.1.

Оценив себя, менеджер может сознательно, а не стихийно, управлять своим поведением и заниматься самовоспитанием. Еще важнее для руководи-

теля видеть положительные черты у "плохих" сотрудников и недостатки — у "хороших".

Таблица 2.1

Название качества	Оценка		
	наиболее предпочитаемого работника	наименее предпочитаемого работника	самого себя
<i>Деловые качества</i>			
1. Трудлюбие	8	5	6
2. Инициативность	4	5	5
3. Аккуратность	6	3	0
4. Профессионализм	9	5	5
5. Организованность	6	3	7
6. Ответственность	7	4	6
7. Дисциплинированность	7	4	6
Средний балл	6,7	4,1	5,7
<i>Личные качества</i>			
1. Доброжелательность	5	4	6
2. Справедливость	5	4	6
3. Коммуникабельность	5	4	7
4. Умение держать слово	5	3	5
5. Уравновешенность	5	3	5
6. Интеллект	5	4	5
7. Честность	6	3	6
8. Здоровье	6	5	5
Средний балл	5,2	4,1	5,6
Итоговый средний балл	5,9	4,1	5,6

Примечание. 0 — полное отсутствие качества, 10 — высший уровень развития качества.

Задание 10

Проведите анализ параметров стиля руководства и определите, к какому его виду в большей мере относится данный стиль:

1) варианты стратегических управленческих решений руководитель обсуждает со специалистами и менеджерами организации, тактические решения — с главными специалистами и менеджерами высшего и среднего уровня, оперативные решения чаще всего принимает самостоятельно;

2) на фирме официально установлен рабочий день с 10 до 17ч без обеденного перерыва. Перерывы не регламентированы. Приход и уход работников не фиксируются. Основной упор делается на качественное выполнение определенного задания к какому-то сроку. Качество и сроки определяет руководитель, ответственность несут подчиненные;

3) руководитель использует в своей работе такие методы воздействия на людей, как поощрение и наказание. Поощрения заслуживает тот работник, который повышает качество работы, изучает и использует новые технологии в своей работе. Наказание не фиксируется в документах, применяется в исключительных случаях, когда иного метода воздействия руководитель не видит. Одной из форм наказания является сокращение полномочий работника.

ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Задание 1

Требуется на основе исходных данных принять управленческое решение по выбору наиболее эффективного варианта ведения бизнеса на предприятии. В качестве критерия такого выбора рассматривается критерий максимизации прибыли от реализации продукции. Всего рассматривается 6 вариантов ведения бизнеса. Каждый из вариантов характеризуется следующими показателями:

- 1) выпуском и реализацией продукции в натуральном выражении (в шт.) – N ;
- 2) ценой единицы продукции (в руб.) - C ;
- 3) выручкой от реализации продукции (в тыс. руб.). – Q ($Q=C N$);
- 4) удельными переменными затратами (в руб.) – $S_{\text{пер}}$;
- 5) переменными затратами на весь объем продукции (в тыс. руб.) - $S_{\text{пер}} (S_{\text{пер}} = S_{\text{пер}} * N)$;
- 6) удельными постоянными затратами (в руб.) – $S_{\text{пост}}$;
- 7) постоянными затратами на весь объем продукции (в тыс. руб.) - $S_{\text{пост}}$;
- 8) удельными общими (совокупными) затратами (в руб.) – $S_{\text{общ}}$;

9) общими (совокупными) затратами на весь объем продукции (в тыс. руб.) -

$S_{\text{общ}}$;

10. прибылью на единицу продукции (в руб.) – $P_{\text{ед}}$;

11. прибылью от реализации всего объема продукции (в тыс. руб.) - $P_{\text{пр}}$

$$(P_{\text{пр.}}=P_{\text{ед}} * N).$$

В ходе выполнения задания необходимо рассчитать недостающие значения отдельных показателей (УЧИТЫВАЯ ИХ ВЗАИМОСВЯЗИ С ДРУГИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ). После этого необходимо выбрать вариант управленческого решения по указанному выше критерию.

При проведении расчетов необходимо учитывать, что постоянные затраты на весь объем продукции по всем вариантам ведения бизнеса являются одинаковыми.

Исходные данные

Таблица 2.2

Обозначения показателей	Значения показателей по вариантам ведения бизнеса на предприятии					
	1	2	3	4	5	6
1) N	2000				3500	
2) C	92	90	72			105
3) Q						
4) $S_{\text{пер}}$			42		44	
5) $S_{\text{пер}}$				188		194
6) $S_{\text{пост}}$		25			36	
7) $S_{\text{пост}}$						
8) $S_{\text{общ}}$	98	75	62	92		
9) $S_{\text{общ}}$						
10) $P_{\text{ед}}$					12	25
11) $P_{\text{пр}}$				61,43		

Задание 2

Предприятие выпускает электрооборудование. Директор этого предприятия должен принять какой-то один вариант управленческого решения из числа альтернативных вариантов:

- а) производить комплектующие изделия к электрооборудованию самостоятельно;
- б) приобретать комплектующие изделия на стороне и не использовать высвободившееся оборудование;
- в) приобретать комплектующие изделия на стороне и использовать высвободившееся оборудование.

Критерий выбора оптимального варианта: минимизация себестоимости производства комплектующих изделий или минимизация затрат, связанных с приобретением комплектующих изделий.

Исходные данные

- 1) потребность в комплектующих изделиях для производства электрооборудования составляет 25000 шт.;
- 2) цена одного комплектующего изделия составляет 37 д.е., себестоимость производства одного комплектующего изделия 50 д.е.;
- 3) постоянные расходы предприятия, если на нем производятся комплектующие изделия, составляют 500000 д.е., если комплектующие изделия будут приобретаться на стороне, то постоянные расходы предприятия сократятся на 100000 д.е.;
- 4) если комплектующие изделия на предприятии производиться не будут, то освободившееся оборудование может использоваться для выпуска новой продукции, в результате реализации которой можно получить дополнительную прибыль в 180 000 д.е.

Задание 3

Однородную продукцию предприятия может производить тремя различными технологическими способами. На основе исходных данных определить, какой из этих технологических способов следует выбрать по критерию максимальной рентабельности продукции:

Таблица 2.3

Исходные данные

Показатель, ед. измер.	Значение показателя при использовании технологического способа		
	1500	2000	1800
Количество выпущенной продукции (шт.)	1500	2000	1800
Цена ед. продукции (д.е.)	60	60	60
Себестоимость ед. продукции (д.е.)	50	52	48

Задание 4

Предприятие производит для собственного сборочного цеха деталь, издержки производства которой составляют 5800 руб., в том числе переменные – 5000 руб., постоянные – 800 руб.

Другое предприятие предложило данному предприятию покупать у него эти детали за 5500 руб.

Определить величину прибыли или убытка при принятии управленческого решения о заключении сделки между двумя предприятиями. Если высвободившиеся производственные мощности будут использоваться для выпуска другого альтернативного изделия, то какой должна быть максимальная величина переменных издержек другого (альтернативного) изделия.

Задание 5

Предприниматель располагает суммой денежных средств в 100 тыс. руб. Ему необходимо выбрать один из следующих вариантов вложения этих средств сроком на один год:

- а) положить деньги в банк под 8 % годовых;
- б) купить привилегированные акции ОАО;
- в) купить обыкновенные акции ОАО.

ОАО выпустило 80 привилегированных акций, стоимостью 25 тыс. руб. каждая, а также 100 обыкновенных акций стоимостью 20 тыс. руб. каждая.

Дивиденды по привилегированным акциям, выплачиваются в размере 10 % от их стоимости. Предполагается, что общая величина прибыли, направляемая на выплату дивидендов по акциям в предстоящем году, составит 800 тыс. руб.

Какой из возможных вариантов вложения денежных средств, следует выбрать предпринимателю? Обосновать расчетами.

Задание 6

Вкладчик должен решить, какой из видов вкладов хранения денег в банке для него является наиболее выгодным, если в течение года он располагает суммой в 100000 рублей, а на деньги, положенные:

- 1) на срок не менее 1 года, начисляется 15% годовых;
- 2) срок не менее 6 месяцев - 13% годовых;
- 3) срок не менее 3-х месяцев — 12% годовых.

Как следует поступить вкладчику? Дать обоснование.

Задание 7

Руководитель организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под 45% годовых. Одновременно ему предлагают поставить аналогичное оборудование по договору лизинга на следующих условиях: продолжительность договора лизинга 1 год, период полной амортизации оборудования - 1 год, амортизация начисляется равномерно по месяцам, ежемесячные лизинговые платежи включают в себя амортизационные отчисления и стоимость услуг (в размере 5% от остаточной стоимости оборудования).

Стоимость оборудования, предоставляемого в лизинг, составляет 36000 тыс. рублей. По истечению договора лизинга оборудование передается в собственность организации.

Какой вариант решения по поставке оборудования должен выбрать руководитель организации? Обосновать расчетами выбор управленческих решений.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под управленческим решением?
2. Какие стадии и процедуры связаны с разработкой и реализацией управленческих решений?
3. Что характерно для отдельных стадий и процедур разработки и реализации управленческих решений?
4. По каким признакам классифицируются управленческие решения?
5. Что характерно для управленческих решений, выделенных по отдельным признакам? Привести примеры.
6. Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?
7. Какое значение имеют требования, предъявляемые к отдельным видам управленческих решений? Привести примеры.
8. Что понимается под неопределенностью и риском при принятии управленческих решений?
9. Чем обусловлены факторы неопределенности и риска при принятии управленческих решений?
10. Как можно уменьшить влияние факторов неопределенности и риска при принятии управленческих решений? Привести примеры.

Темы и вопросы для обсуждения и дискуссии

1. Обеспечение согласованности альтернативных вариантов при принятии управленческого решения.

2. Возможности использования нравственных критериев при принятии управленческих решений.
3. Учет и оценка управляемых и неуправляемых параметров альтернативных вариантов при принятии управленческих решений.
4. Анализ целевой ориентации управленческих решений на основе построения «дерева целей».
5. Методы контроля и анализа реализации управленческих решений.
6. Методы уменьшения влияния факторов риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
7. Мероприятия и условия, необходимые для обеспечения требуемого качества управленческих решений.
8. Особенности управленческих решений, связанных с отдельными направлениями деятельности предприятий.
9. Информационная база, используемая для разработки управленческих решений.
10. Роль информации обратной связи в принятии управленческих решений.

Контрольные тесты

1. Под проблемой понимается:
 - 1) отклонение фактических результатов от плановых при реализации управленческих решений;
 - 2) возникновение каких-то новых факторов, неучтенных при принятии управленческих решений;
 - 3) реальное противоречие, требующее своего разрешения при принятии управленческого решения.
2. Понятия проблемы и цели при принятии управленческих решений являются:
 - 1) тождественными;
 - 2) взаимосвязанными;
 - 3) невзаимосвязанными.

3. Какая из приведенных характеристик проблемы может не учитываться при принятии управленческого решения:

- 1) актуальность;
- 2) реальная разрешимость с учетом имеющихся ресурсов;
- 3) невозможность представления в виде количественных характеристик.

4. Критерии, используемые при принятии управленческих решений, необходимы :

- 1) для оценки действий специалистов-менеджеров принимающих управленческие решения;
- 2) сравнения и выбора одного наилучшего варианта решения из числа альтернативных вариантов;
- 3) сбора и обработки информации, необходимой для принятия управленческих решений.

5. Взаимосвязь цели и критерия при принятии управленческого решения выражается в том, что:

- 1) с помощью критерия можно оценить степень достижения поставленной цели;
- 2) помощью критерия осуществляется сбор информации, характеризующей поставленную цель;
- 3) заданием критерия выявляются те характеристики альтернативных вариантов управленческого решения, которые являются наиболее важными с точки зрения поставленной цели.

6. Какой из сформулированных критериев не может использоваться при принятии управленческих решений:

- 1) при заданных затратах необходимо обеспечить максимальную эффективность реализации принятого управленческого решения;
- 2) для достижения заданной эффективности принятого управленческого решения необходимо минимизировать затраты, связанные с его реализацией;

3) максимальная эффективность принятого управленческого решения должна достигаться при минимальных затратах, связанных с его реализацией.

7. Какое из приведенных требований не является обязательным для альтернативных вариантов управленческого решения:

- 1) сопоставимость;
- 2) сравнимость по отдельным характеристикам;
- 3) количественная определенность (представление в виде количественных показателей).

8. Какие из приведенных факторов не влияют на корректировку принятого управленческого решения:

- 1) препятствующие полному достижению поставленной цели;
- 2) связанные с восприятием принятого решения исполнителями;
- 3) связанные с изменением условий функционирования объекта управления.

9. Корректировка принятого управленческого решения осуществляется:

- 1) на основе запросов исполнителей;
- 2) при вмешательстве руководителя в ход его реализации;
- 3) на основе информации обратной связи.

10. Информация обратной связи является наиболее важной при принятии:

- 1) любых решений;
- 2) тактических и оперативных решений;
- 3) стратегических решений.

11. Какое из приведенных требований не может предъявляться к управленческим решениям:

- 1) простота и наглядность;
- 2) обоснованность и непротиворечивость;
- 3) экономичность и эффективность.

12. Если управленческое решение в максимальной степени соответствует достижению поставленной цели, то оно является:

- 1) непротиворечивым;

- 2) эффективным;
- 3) экономичным.

13. Если поставленная цель при реализации управленческого решения достигается с минимальными затратами, то такое решение является:

- 1) экономичным;
- 2) эффективным;
- 3) обоснованным.

14. Какая из приведенных групп признаков не рассматривается при классификации управленческих решений:

- 1) содержание управленческих решений;
- 2) способы принятия управленческих решений;
- 3) способы управления персоналом при принятии управленческих решений.

15. Факторы неопределенности и рисков при принятии управленческих решений могут быть связаны:

- 1) с объективными причинами;
- 2) субъективными причинами;
- 3) объективными и субъективными причинами.

16. Что не влияет на уровень неопределенности и риска при принятии управленческого решения:

- 1) качество информации;
- 2) уровень профессиональной подготовки менеджеров;
- 3) форма представления информации обратной связи.

17. Формы управления рисками и неопределенностью при принятии управленческих решений реализуются при их возникновении по причинам:

- 1) объективным;
- 2) субъективным;
- 3) объективным и субъективным.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «КОЛЛЕКТИВНАЯ ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ПРОБЛЕМАМ»

1. ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение практики в коллективной выработке решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей. Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т. е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Исходная информация

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности вы постоянно сталкиваетесь и решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с № 1 до № 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителям игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр. 6-8.

Бланк участия игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой	Время работы
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение разрешимости проблемы -							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6.	Оформление решения							
7.	Разработка вариантов решения проблемы							
8.	Определение существования проблемы							
9.	Оценка новизны проблемы							
10.	Контроль за выполнением решения							
11.	Выбор решения							
12.	Оценка вариантов решения							
13.	Организация выполнения решения							
14.	Постановка задачи исполнителя							
15.	Выбор критерия оценки вариантов решения							
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17.	Формулирование проблемы							
18.	Определение причин возникновения проблемы							
	Сумма ошибок							

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель (руководитель игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Правила игры:

из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18;

сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок окончание работы обозначает поднятой рукой; затем все игроки разбиваются на команды по 5—7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки;

представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами;

руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

Модель игры. Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает принятое решение и его логическое обоснование. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры. Игра проводится в один цикл. Приблизительное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя) — 15 мин; индивидуальные решения участников — 30 мин; коллективные решения участников — 30 мин; подведение итогов и объявление результатов—15 мин.

Эталонный алгоритм решения управленческих проблем

1. Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы.
4. Построение проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения проблемы.
11. Выбор критерия оценки вариантов решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Выбор решения.
14. Оформление решения.
15. Постановка задач исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Контроль за выполнением решения.

Подведение итогов деловой игры

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки: время решения задачи; правильность решения задачи — суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе. За правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения — № 13», а мнение играющего «Выбор решения — № 9», следовательно, ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин — 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков. Например, при сравнении результатов двух играющих получаем, что первый затратил 15 мин и допустил суммарную ошибку 18, а второй затратил 10 мин и допустил суммарную ошибку 22. За основу расчета принимаем 10 мин. Тогда первый игрок набрал $18 + (15 - 10) \times 3 = 33$ очка, а второй — 22. Выиграл второй. Аналогично сравнивается групповая работа. Каждое нарушение правил игры штрафует двумя очками.

2. ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОЗГОВАЯ АТАКА»

Сущность и цели

Сущность метода мозговой атаки заключается в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы (генерации идей, критики и конструктивной их проработки в классической форме) в условиях коллективного взаимодействия.

Почему мозговая *атака* эффективна? В психологии творчества неоднократно замечалось, что возникающие в процессе генерации идеи могут быть «задавлены» неконструктивной критикой. Критика, являясь мощным средством вскрытия недостатков, в то же время тормозит свободное высказывание оригинальных мыслей даже у сильных генераторов. Большое значение имеет организация группового взаимодействия участников мозговой атаки. Если создаются условия для «коллективного интеллекта», то возникающая интеллектуальная система становится чрезвычайно мощной, существенно выше арифметической суммы отдельных интеллектуальных элементов. По данным Д. Джонсона, исследовательская группа из 6 человек способна за полчаса выдвинуть 150 идей. Такой подход, в отличие от традиционного, требует формирования умения управлять своим мышлением. Одним из «инструментов» накопления подобного опыта (особенно на этапе генерации идей) является участие в различного рода мозговых атаках.

Объектом имитационного моделирования в деловой игре «Мозговая атака» является процесс проведения мозговой атаки для решения определенной проблемы. По своим целям данная игра является универсальной: исследовательской (позволяет решать новые проблемы); учебной (призвана обучать руководителей, специалистов и преподавателей эффективным методам работы); развивающей (формирует продуктивный стиль мышления на основе более эффективного самоуправления).

В данной игре в процессе проведения мозговой атаки сталкиваются интересы различных групп. Руководитель стремится создать все условия для продуктивного решения проблемы.

Эксперты— участники мозговой атаки стремятся выдвинуть идеи, являющиеся «ключом» для решения проблемы. Возникает соревнование экспертов. Зачастую они сознательно, либо бессознательно пытаются «подавить» другие идеи, тем самым дезорганизуя игру. Поэтому главная задача руководителя заключается в том, чтобы поддерживать ход игры в соответствии с определенными правилами.

Правила деловой игры:

на этапе генерации абсолютно запрещена критика идей в любой форме (в том числе иронией или даже полным молчанием);

поощряются оригинальные, даже фантастические идеи, а также комбинации и обобщение идей;

все высказывания фиксируются и объективизируются (нет персонального авторства);

все участники мозговой атаки административно или юридически независимы друг от друга;

синтез, критика и оценка идей проводятся специальной группой в конструктивной форме;

задаваемые вопросы должны предполагать краткий (без обоснования) ответ.

Имитационная модель процесса мозговой атаки и блок-схема деловой игры

В настоящей игре принимается следующая имитационная модель процесса мозговой атаки: постановка и выбор проблемы; генерация идей; синтез идей; критика идей; генерация и конструктивная проработка идей.

БЛОК-СХЕМА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «МОЗГОВАЯ АТАКА»

Этап 1. Постановочный

1.1. Введение в деловую игру.

1.2. Мобилизация группы.

1.3. Постановка проблемы.

1.4. Формирование игровых групп и распределение ролей.

Этап 2. Генерационный

2.1. Генерация-разведка.

2.2. Каскадная генерация идей.

Этап 3. Синтезирующий

3.1. Синтез идей.

3.2. Прогноз идей.

Этап 4. Критикующий

4.1. Критика идей.

4.2. Подготовка вариантов решения.

Этап 5. Завершающий

5.1. Принятие решения.

5.2. Конструктивная проработка.

5.3. Разбор игры.

Мобилизация участников деловой игры

Перед началом игры, требующей высокого интеллектуального напряжения, руководитель должен создать достаточно комфортные внешние условия, мобилизовать участников мозговой атаки.

Прежде всего, необходимо создать более комфортные условия для проведения игры: проветрить помещение, сделать достаточным освещение, оборудовать необходимыми техническими средствами, установить соответствующий световой и музыкальный фон. Удобно расставить стулья, кресла, создать оптимальную дистанцию между руководителем и группами. Если позволяют возможности, поставить прохладительные напитки.

На начальном этапе необходимо создать хороший эмоциональный фон. Это можно сделать, различными приемами:

рассказать шутку, анекдот;

провести комплекс упражнений для работников умственного труда (5—8 мин);

провести комплекс дыхательных упражнений, используя элементы хатха-йоги;

провести микросеанс аутогенной тренировки с заключительной фазой на мобилизацию. На данной фазе целесообразно также провести интеллектуальную «гимнастику» (5-7 мин). Для этого участникам группы предлагается решить несколько квазизадач, не требующих специальных знаний, носящих игровой характер. В процессе решения квазизадач возбуждается воображение, снимаются интеллектуальные «зажимы».

На заключительной фазе мобилизации руководитель должен убедиться в достаточном эмоциональном контакте с I группой и приступить к постановке проблемы.

Постановка проблемы

На данном этапе ведущая роль отводится по-прежнему руководителю мозговой атаки. Вначале он предлагает участникам игры выбрать из нескольких возможных одну проблему. Желательно, чтобы она была актуальной, носила достаточно широкий межотраслевой характер и была хорошо известна руководителю. К числу таких проблем, например, для преподавателей, занимающихся повышением квалификации, могут быть отнесены социальные, педагогические, психологические проблемы. Приведем некоторые примеры подобных проблем «Как активизировать работу обучаемых?», «Повышение КПД умственного труда», «Как улучшить свою память?» и т.д.

После процедуры выбора проблемы руководитель собственно ставит проблему. Алгоритм постановки проблемы достаточно хорошо был разработан Е. С. Жариковым. Приведем его.

В постановку проблемы входит несколько элементов:

1. Анализ ситуации:

а) всестороннее осмысление трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;

б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;

в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. Определение степени напряженности проблемной ситуации:

а) четкое описание противоречия между средствами и целями;

б) количественная оценка величины расхождения между средствами и целями,

3. Построение проблемы:

а) выделение и четкое описание главного (центрального) звена в проблеме;

б) определение круга вопросов, рассмотрение которых необходимо для решения центрального вопроса;

в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему,

4. Квалификация проблемы, т. е. отнесение ее к определенному типу:

а) по функциональному критерию — аналитическая или конструктивная;

б) по значению — стратегическая (ключевая) или тактическая;

в) по источнику — следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;

г) по разрешимости - разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая, которая представлена двумя разновидностями (неразрешимая собственными силами и неразрешимая на данном этапе развития системы даже с помощью извне);

д) по структуре — сложно (иерархически, многоуровнево и многопланово) построенная проблема и структурно простая;

е) по периодичности - регулярная (постоянно возникающая, при определенных условиях) или эпизодическая случайная;

ж) по степени проблемности — научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (с малой неопределенностью и потому разрешимая собственными усилиями специалистов-практиков и хозяйственных руководителей).

В результате проведения такой работы у участников мозговой атаки создается представление о проблеме и намечаются пути ее решения.

Чтобы конкретизировать проблему, руководитель сознательно обостряет ситуацию. Например, проблему стимулирования умственного труда можно представить в форме ситуации «Сутки до отчета». Приведем описание данной ситуации:

«Вас неожиданно вызвал начальник и предложил вам за сутки дать решение сложной проблемы (аварийной задачи). Он объявил, что цена решения очень высока (человеческие жизни). На «карту» поставлена ваша профессиональная репутация. Он предложил вам отправиться домой и вернуться с отчетом через 24 часа».

Итак, каковы внешние и внутренние условия стимулирования решения сложной проблемы?

Требования к игровым группам, распределению ролей и функций игроков

Наиболее важная роль в мозговой атаке — роль ведущего. Как правило, им является руководитель занятия, поскольку его главная задача — обеспечение проведения всех этапов деловой игры. Ведущий должен сочетать в себе организатора и творца. Наряду с высокой собственной творческой активностью он должен доброжелательно относиться к чужим идеям, иметь высокий уровень компетенции и авторитет в группе.

Ведущий руководит всем ходом игры, а именно: обучает участников правилам мозговой атаки; формирует проблему, создает группу управления; обеспечивает деятельность игровых групп; дает заключение о ключевых идеях; подводит итоги игры.

Подбор игровых групп является весьма сложной процедурой из-за недостаточной информации о психологическом «портрете» каждого участника мозговой атаки и дефицита времени на его изучение.

Все участники игры делятся на три основные группы (команды): управления, генераторов, аналитиков, выполняющие качественно разные задачи.

1-я группа — управления — непосредственно подчиняется руководителю-ведущему и выполняет следующие функции:

организует условия проведения мозговой атаки;
осуществляет подбор группы генераторов и аналитиков;
отвечает за необходимые технические процедуры и средства (доска, мел, магнитофон и т. д.);
подводит итоги и участвует в разборе игры.

В группу управления входят руководитель, его заместители, психологи, секретарь — всего до 5—7 человек.

2-я игровая группа — группа генераторов идей. Генераторы должны выдвигать возможно больше новых, оригинальных идей, использовать необычные аналогии. Генераторы должны быть оптимистичны, иметь развитое художественное мышление. Данная группа должна состоять не менее чем из 6 человек. Верхний предел — 30—40 человек, они должны быть хорошо видны руководителю. Внутри группы генераторов все равны — нет функционального деления. Возможно присвоение каждому участнику данной команды, определенного номера.

3-я игровая группа — группа аналитиков. Она может состоять из двух подгрупп: синтетиков и критиков. Основные функции аналитиков - выявление рациональных «зерен» в предлагаемых генераторами идеях, анализ и синтез их, прогнозирование возможных последствий, конструктивная проработка и т. п. Таким образом, главное в аналитике — развитое логическое мышление. В данной группе может быть 5-15 человек.

Технология проведения деловой игры

Подбор групп генераторов и аналитиков

Существуют различные пути подбора групп генераторов и аналитиков. Их можно разделить на три основные: не требующие изучения «портрета» участника (случайные); на основе самооценки; на основе экспертной оценки (психологического тестирования).

Первый способ (например, разделение группы по алфавитному признаку пополам) прост, но не всегда эффективен, поскольку в группу генераторов могут попасть творчески неактивные люди, тормозящие этап генерации идей

Второй способ, основанный на выявлении скрытых желаний, также прост. Однако если самооценка у большинства участников деловой игры неактивна, эффективность данного способа близка к первому.

Третий способ, основанный на данных психологического тестирования, более трудоемок, но и более объективен.

Психологи группы управления могут использовать при этом различные тесты (проектные, анализ решения учебных квазизаданий и т.п.)

Затем составляется список групп и в конечном итоге руководитель рассредоточивает группы генераторов и аналитиков и приступает к этапу генерации идей.

Проведение этапа генерации

Данный этап подготавливает группа управления. Участники группы - генерации рассаживаются неподалеку от руководителя за столом так, чтобы видеть друг друга. Включается магнитофон, заместитель ведущего выходит к доске с тем, чтобы протоколировать идеи (в отдельных случаях эти идеи может записать представитель группы аналитиков). Уточняется проблема, руководитель проводит дополнительный инструктаж, и мозговая атака начинается. Вначале проводится генерация-разведка. Руководитель психологически поддерживает первые идеи, контролирует соблюдение правил. При этом происходит первоначальное накопление наиболее очевидных идей.

На этапе каскадной генерации руководитель может переформулировать проблему, расчленив ее на несколько проблем. При этом, как правило, появляется как бы «второе дыхание», неожиданные оригинальные идеи.

Продолжительность этапа генерации — не менее 15-20 мин. Если он не «выдыхается», возможно перейти к контрадикции — участники продолжают выдвигать идеи, но на высказывания по поводу проблемы накладывается одно ограничение: ту же задачу надо решить, не прибегая к уже высказанным предложениям. Одобряются, поддерживаются идеи, противоположные ранее высказанным.

В конце руководитель благодарит всех игроков команды генераторов.

Проведение этапов синтеза и критики идей

Начинает работать команда аналитиков. На этапе синтеза подгруппа «системщиков» (синтетиков) классифицирует, оценивает и обобщает высказанные идеи, отмечает наиболее перспективные, отвечающие требованию полноты выполнения условий задачи. Затем осуществляет прогноз возможностей практической реализации высказанных идей, внедрения инноваций.

После окончания работы подгруппы синтетиков включается подгруппа критиков. Ее цель — «разгромить» с различных позиций предложенные идеи, при этом надо помнить о правиле конструктивной критики идей, а не личностей, их генерировавших.

Алгоритм анализа выдвинутых идей и распределение их по позициям 1—3 можно описать так:

Идея четкая - Нет \Rightarrow 2 (для дальнейшего анализа);

Да

⌋

Имеет научную
практическую основу - Нет \Rightarrow 2(для дальнейшего анализа);

Да

⌋

Содержит новизну - Нет \Rightarrow 3 (известная идея);

Да \Rightarrow I (новая, потенциально реализуемая идея)

Руководитель контролирует данные этапа, осуществляет взаимодействие между экспертами, ограничивает время экспертизы (до 30-40 мин.)

Проведение завершающего этапа

На завершающем этапе мозговой атаки работает вновь группа управления. На основе экспертизы идей и их обобщения руководитель (совместно с заместителями) принимает решение о наиболее важных, ключевых идеях и окончательно принимает решение. При этом если необходимо, осуществляется эскизная конструктивная проработка варианта решения, делается оценка его эффективности.

Наконец, производится разбор игры, оцениваются действия команд и отдельных игроков. При этом могут быть использованы следующие критерии: качество выполнения роли, соблюдение правил игры и функций, стиль поведения, соблюдение регламента и т. д. Продолжительность данного этапа — 10—30 мин.

В конце деловой игры руководитель может каким-либо образом поощрить лучших игроков.

Приложение 1

Тесты для выбора участников групп генераторов и аналитиков мозговой атаки

I. Тесты для генераторов

1. Тесты на оригинальность: а) предлагается некоторый текст, испытуемый должен предложить как можно больше названий к нему; б) описывается несколько гипотетических ситуаций, испытуемого просят перечислить все возможные их последствия.

2. Тесты на семантическую гибкость: а) дано пять объектов, но только с помощью одного из них можно решить поставленную проблему. Например, задание — разжечь огонь, объекты — авторучка, огурец, карманные часы, лампочка, шарик. Ответ: карманные часы, так как для достижения цели можно использовать их как увеличительное стекло; б) дано два объекта, необходимо соединить их так, чтобы получился полезный третий.

3. Тест на образную адаптивную гибкость: головоломки со спичками, в которых требуется переместить несколько спичек в исходной конфигурации для получения заданной формы; возможны одно или несколько решений.

4. Тесты на семантическую спонтанную гибкость: а) испытуемый Должен предложить всевозможные способы применения обычных вещей (например, кирпича); б) испытуемый должен перечислить как можно больше объектов, принадлежащих к названному классу.

II. Тесты для аналитиков

1. Тест «Спроси и догадайся», состоит из трех частей: а) вопросы; б) предположения причин; в) предположения последствий. Общим стержнем для теста является нейтральный рисунок или словесное описание нейтральной ситуации. Например: человек наклонился над водой и рассматривает свое отражение. В части а) испытуемого просят задать по этой картинке как можно больше вопросов; в части б) он должен придумать как можно больше причин этого события; в части в) перечислить все его возможные последствия. На каждую часть теста устанавливается временной лимит, например 5-минутный.

2. Тест «Совершенствование продуктов» использует в качестве стимула изображения или описания какого-либо простого промышленного продукта, например детской игрушки. Испытуемого просят предложить интересные пути изменения игрушки.

3. Тест «Необычное употребление» аналогичен первому тесту на определение семантической спонтанной гибкости.

4. Тест «Необычные вопросы» предлагает испытуемому задать как можно больше вопросов, касающихся предложенного ему объекта.

5. Тест «Просто предположи» использует в качестве стимула совершенно неправдоподобную ситуацию. Например, нужно представить, что к облакам привязаны веревки, которые опускаются до земли. Испытуемый должен сказать, что из этого может получиться.

3. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ НАЧАЛЬНИКА ЦЕХА»

ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1. Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.

2. Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно построить рассказ о жизненном пути и своей позиции.

3. Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

Новому начальнику цеха приходится начинать свою деятельность в условиях неопределенности. Успех его деятельности зависит от того, насколько он подготовлен анализировать обстановку, выделять главные направления и при-

нимать квалифицированные решения при имеющемся дефиците времени, воздействовать на коллектив для достижения высоких конечных результатов.

Начальник цеха активно участвует в формировании и развитии коллектива. Он воздействует на общественные отношения, активизацию человеческого фактора, создание нормального психологического климата в коллективе.

Все возрастающий объем влияния начальника цеха на трудовой коллектив требует от него умения вовремя увидеть проблему, проанализировать ее и определить первоочередные задачи, ясно осознать свое место в структуре управления трудовым коллективом.

Приход молодого начальника цеха является важным событием как для коллектива, так и для него самого. Как правило, у коллектива цеха возникают вопросы: как изменится обстановка в цехе? какие произойдут изменения в повседневном укладе трудовой деятельности? какие произойдут изменения в стиле и методах руководства?

Молодой руководитель цеха также обеспокоен тем, как воспримет его коллектив цеха, какие взаимоотношения сложатся с заместителями и аппаратом управления цеха и службами заводоуправления.

В первые дни работы молодого руководителя существенно активизируется его мыслительная деятельность и наблюдается наиболее обостренное восприятие обстановки.

Исходная информация

Механосборочный цех имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе четыре участка: механический, станков с ЧПУ, слесарный и сборочный. Общая численность работающих в цехе 250 человек.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять плановые задания. Однако в цехе за последнее время увеличилась текучесть кадров на механическом участке, недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушаются сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. За два последних года сменилось два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки. (Целесообразно дать для анализа основные технико-экономические показатели цеха.)

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Каждому участнику деловой игры предлагается исполнить роль начальника цеха и решить несколько задач.

Задача 1

Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника механосборочного цеха.

1. Как вы, себе представляете сложившуюся в цехе ситуацию?
2. Сформулируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения

3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности цеха.

4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум, программу-максимум).

Задача 2

Вас избрали на должность начальника цеха. Перед вами стоит непростая задача — осуществить знакомство с коллективом цеха. Подготовьте план своего выступления-знакомства:

1) ваш жизненный путь, семейное положение, чего удалось достичь в жизни, ваше прошлое и настоящее, ваше любимое занятие;

2) что вас побудило дать согласие на выборы на должность начальника данного цеха.

Задача 3

1. Ваше отношение к аппарату управления к своим заместителям.

2. Какими вы представляете себе ваши новые обязанности, права и полномочия? Как вы собираетесь делегировать свои права и полномочия своим заместителям?

Задача 4

Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего вы начнете первый трудовой день на посту начальника цеха.

2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?

3. С кем, вы считаете, необходимо встретиться или побеседовать?

4. Как и от кого потребовать документацию или информацию?

Задача 5

1. Определите порядок работы со своими заместителями.

2. Определите порядок взаимодействия с общественными организациями и советом трудового коллектива цеха.

3. Ваши взаимоотношения со службами заводоуправления и со своими коллегами.

Задача 6

Разработайте перспективный план личной работы по решению узловых вопросов и регламент собственной работы.

Подведение итогов деловой игры

Каждый слушатель должен подготовить свои предложения по решению каждой задачи:

оценить ситуацию в цехе;

ясно и четко сформулировать проблемы цеха;

определить практические пути реализации данных проблем;

провести выступление-знакомство с коллективом цеха (задача 2);

сформулировать стиль вашего руководства и работу с аппаратом управления (задачи 3, 5);

план первого трудового дня (задача 4);

разработать и обосновать план личной работы (задача 6).

В обсуждении деловой игры «Вступление в должность начальника цеха» участвует вся группа. Целесообразно отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы.

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мысли. Отметить, что удалось слушателям разрешить в деловой игре и что нет, выделить основные точки зрения, что слушателям необходимо учесть в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности начальника цеха.

Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратить внимание слушателей, что коллектив цеха на первых порах действия нового начальника цеха будет обязательно сравнивать его с прежним начальником цеха. Действия нового начальника цеха будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать помощь слушателям в вопросах самоанализа деятельности и внесения необходимых корректив в стиль руководства

Список литературы

1. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. – М.: КУДИЦ- ОБРАЗ, 2001.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 2001.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1997.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2002.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
7. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
8. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
9. Сливак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – СПб: Изд-во «Питер», 2000.
10. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997.
11. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Часть первая	
Тест 1. Менеджер – профессиональный управляющий. Оцените свои предпринимательские способности	4
Тест 2. Оцените Ваш потенциал менеджера	5
Тест 3. Опросник для диагностики способности к эмпатии	7
Тест 4. Опросник УСК	10
Тест 5. Психологический практикум	17
Тесты 6-12. Тесты на оценку уровня конфликтности личности	18
Часть вторая	
Задания по теме «Управление предпринимательской деятельностью»	27
Задания по теме «Управленческие решения»	38
Часть третья	
Контрольные вопросы по теме «Управленческие решения»	43
Часть четвертая	
Деловая игра «Коллективная выработка решений по управленческим проблемам»	48
Деловая игра «Мозговая атака»	52
Деловая игра «Вступление в должность начальника цеха»	59
Список литературы	63
Оглавление	64

Техн. редактор О.А. Соловьева

Подписано в печать 15.01.2006. Формат 60x84/16. Бумага писчая. Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 4,13. Тираж 200 экз. Заказ

ГОУ ВПО Ивановский государственный химико-технологический университет

Отпечатано на полиграфическом оборудовании кафедры экономики и финансов
ГОУ ВПО «ИГХТУ»

153000, г. Иваново, пр. Ф.Энгельса, 7