

Министерство образования Российской Федерации
Владимирский государственный университет
Кафедра маркетинга и экономики производства

РУМЯНЦЕВА Р.Н., ФАДЕЕВА Л.М.

СБОРНИК СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ, ТЕСТОВ,
КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ, ВОПРОСОВ ДЛЯ
САМОПРОВЕРКИ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»
ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ
ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Владимир 2004

Рецензенты:
Кандидат экономических наук
Владимирского государственного педагогического университета

Новокупова И.Н.
Кандидат экономических наук, директор института инвестиций
Федин С.В.

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Методическое пособие к практическим занятиям по дисциплине
«Менеджмент» Румянцева Р.Н. Владимир 2003. 92.

Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». Методическое пособие.

Предназначен для студентов высших учебных заведений по всем экономическим специальностям.

Табл. . Библиогр назв.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| Задание 1-40..... | 9 |
| ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ | 52 |
| САМООЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОДИТЕЛЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ..... | 52 |
| Тест 1. Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?..... | 52 |
| Тест 2. Какая мотивация у вас к успеху..... | 54 |
| Тест 3. Организованный ли вы человек? | 56 |
| Тест 4. Ваш стиль общения..... | 61 |
| Тест 5. Как вы действуете в условиях конфликта? | 65 |
| Тест 6. Определение стратегии дискуссионного поведения..... | 67 |
| Тест 7. Умеете ли вести деловое обсуждение..... | 70 |
| Тест 8. Ваши индивидуальность и темперамент | 72 |
| САМООЦЕНКА ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ ИСКУССТВУ ОБЩЕНИЯ И РЕШЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ДЕЛОВЫХ СИТУАЦИЙ..... | 76 |
| Тест 1. Какой вы управляющий? | 76 |
| Тест 2. Навыки управляющего | 79 |
| Тест 3. Управленческие действия..... | 81 |
| Тест 4. Трудолюбие | 82 |
| Тест 5. Удовлетворённость работой..... | 82 |
| ФИНАНСОВЫЙ РЫЧАГ | 84 |
| Воздействие финансового рычага на доходность собственного капитала | 86 |
| Задача 1 | 86 |
| Задача 2 | 88 |
| Задача 3 | 90 |
| Задача 4 | 91 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 92 |

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

В специальной литературе по управлению этот термин трактуется еще более широко и многосторонне. Между разными вариантами нет противоречий. Они взаимодополняют, конкретизируют друг друга. Это позво-

ляет глубже уяснить сущность и содержание менеджмента, сделать правильный вывод о его общественной значимости и необходимости изучения.

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

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

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

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

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

Менеджмент – это система наиболее общих представлений об организациях, новая «управленческая философия», а не свод готовых рекомендаций. Отсутствие точных предписаний деятельности нередко приводит к замешательству некоторых руководителей российских предприятий, которые уже успели успешно овладеть современными финансовыми инструментами, но в управленческой сфере еще подвержены заблуждениям своих

предшественников. В настоящее время менеджмент основывается на следующих постулатах:

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

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

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

Структура предприятия всецело зависит от его внешней среды. Оно органически «встроено в рынок» и вынуждено изменяться вместе с ним. Важно поэтому обеспечивать постоянное соответствие структуры фирмы динамичности внешней среды.

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

К важнейшим законам существования такого организма относятся:

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

Этих законов недостаточно для верной оценки всех сторон деятельности цивилизованного предприятия. Последнее является социальной организацией, т. е. добровольным объединением работников, направленным на удовлетворение их основных интересов.

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

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

Учет особенностей характеров людей, работающих в организациях и с организациями, требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Каждый работник – индивид, имеющий свою систему ценностей, мотивов к труду и т. д. Поэтому менеджмент призван развивать личностные качества менеджеров и работников, их способности накапливать новые знания и применять их в практической деятельности. Чтобы люди, функционирующие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры обязаны постоянно взаимодействовать с ними, создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

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

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

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

Задание № 1

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

ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН

Некоторые черты вашего характера и цель жизни в будущем

Ваши представления о будущем и основная мечта _____

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

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

Назовите трех человек которые оказали на вас наибольшее влияние:

1. _____
2. _____
3. _____

Определите направленность влияния каждого из них:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши любимые виды общественной деятельности и хобби:

1. _____
2. _____
3. _____

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

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите три ваших любимых занятия:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите три ваших нелюбимых занятия:

1. _____
2. _____
3. _____

Охарактеризуйте кратко общую цель вашей жизни:

Влияние внешней среды на вас как на личность

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

1. _____
2. _____
3. _____

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

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные сильные стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные слабые стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Перечислите ряд неудач, которые вы испытали в жизни:

1. _____
2. _____
3. _____

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

1. _____
2. _____
3. _____

Мешают ли вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

1. _____
2. _____
3. _____

Какова ваша работа?

Разместите по приоритетам (от 1 до 8) ваши целевые установки на службе:

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

Что вам больше всего нравится в вашей работе?

1. _____
2. _____
3. _____

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

Ваши представления о будущем

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

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

Где вы хотите оказаться?

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

А. духовая сфера:

через пять лет

на следующий год

Б. Карьера (положение):

через пять лет

на следующий год

В. Семья:

через пять лет

на следующий год

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

через пять лет

на следующий год

Д. Финансовое положение (доход, собственный капитал):

через пять лет

на следующий год

Е. Досуг (развлечения, хобби, отпуск):

через пять лет

на следующий год

Ж. Прочее:

через пять лет

на следующий год

Реализация жизненного плана

А. Как собираетесь достичь цели?

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

1.

2.

3.

4.

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

1.

2.

3.

4.

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

1.

2.

3.

Цель

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

Стратегия

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

Задание № 2

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

- 1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.*
- 2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.*
- 3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.*
- 4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства долга и ответственности.*
- 5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.*
- 6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.*
- 7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.*
- 8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.*

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

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

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

Вопросы

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

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

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

Задание № 3

Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.

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

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

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

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

Вопросы

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

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Задание № 4

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

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать

деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен и другим отрицательным последствиям.

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

Вопросы

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

Задание № 5

Одним из ключевых вопросов управления в бизнесе был и остается вопрос – что такое хороший менеджер? На протяжении многих лет он оставался путеводной нитью при выяснении, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: 1. Мудрость Нестора; 2. Справедливость Агамемнона; 3. Хитрость Одиссея; 4. Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководства не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах; в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

В конце XX века некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы:

| | |
|----------------------------------|---|
| <i>физические качества</i> | – активность, энергичность, здоровье, сила; |
| <i>личностные качества</i> | – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху; |
| <i>интеллектуальные качества</i> | – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало; |
| <i>способности</i> | – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность. |

Однако с этим мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения:

- обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективность руководства;
- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;
- данный подход предполагает, что "руководителями рождаются";
- хорошо руководить нельзя (или практически нельзя) научиться.

К этому можно было бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер.

Подчеркните, какими еще достоинствами обязан располагать российский менеджер, действующий на нашем рынке.

Задание № 6

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-то лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру функционирующему в современном российском бизнесе?

Задание № 7

В работе менеджера особую роль играет рациональности мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, «одновременно проведение

своей принципиальной линии;

- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с положениями, изложенными выше, или у вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера вы считаете необходимым активно в себе развивать?

Задание № 8

Считается, что для финансистов, менеджеров в различных сферах финансового бизнеса наиболее важными являются следующие качества:

- искусство устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;

- искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;

- искусство разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;

- искусство обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;

- искусство принимать нестандартные управленческие решения – способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;

- искусство наиболее эффективно распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода времени и ограниченности ресурсов;

- искусство предпринимателя – способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;

- искусство самоанализа – способность объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации; умение видеть, какое воздействие вы способны оказывать на коллектив.

Проанализируйте приведенное выше положение, подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Можно ли считать отмеченные качества менеджера исчерпывающими или многое здесь осталось в тени?

2. Какие еще качества необходимы современному менеджеру, чтобы он был в состоянии успешно выполнять свои функции?

3. Какими дополнительными свойствами и качествами должен обладать менеджер в области финансов, действующий в современных российских условиях?

Задание № 9

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять

основных стилей руководства:

1. Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты, конкретные и устойчивые результаты.

3. Задана: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.

4. Золотая середина: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, которое всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

Задание № 10

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

I. *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."* Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудником об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты позаботишься об этом?* Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнения предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

Задание № 11

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;

- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формулирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкретными; » быть обозримыми;
- быть реалистичными.

1. Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента "постановка целей". В чем его сильные и слабые стороны?

2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях вы могли бы назвать?

Задание № 12

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности:

- проанализировать, как вы тратите свое время;
- провести анализ стоящих перед вами задач по принципу их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными;
- сформулировать свои долгосрочные цели;
- ввести в практику планирование своего времени;
- стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?

2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?

3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?

Задание № 13

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: "Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!". Обычно при этом ссылаются на следующие основные причины:

- плохо подготовленные совещания, собрания;
- телефон;
- отсутствие делегирования ответственности;
- отсутствие выбора приоритетов;
- тактика отсрочек;
- неумение говорить "нет";
- неумение доводить дело до конца;
- помехи со стороны других;
- слишком большой объем чтения. Приведите ответы на следующие вопросы:

вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, мешают вам выполнять все намеченное?

2. Что необходимо сделать, чтобы вы ежедневно могли реализовывать свои планы без перенапряжения?

Задание № 14

Менеджеру часто приходится работать с большим напряжением. Многие руководители перегружены от того, что слишком велик объем работы, которую им необходимо сделать. Но не только перегруженность работой удерживает многих руководителей по 60 – а то и больше – часов в неделю у своих рабочих мест. Часто причина в неправильном распределении времени. В такой ситуации необходимо научиться управлять своим временем, что фактически является управлением собой.

В чем же кроется в конечном итоге причина перегруженности и неэффективного использования времени?

Задание № 15

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В

практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

Задание № 16

Менеджеру постоянно приходится запоминать большое количество различных данных: цены на товары, законодательные акты, обороты речи для использования в коммерческих переговорах и т.д.

Соорудите "ящик для запоминания". Проще всего это сделать из коробки из-под обуви. Разделите ее четырьмя картонными перегородками на пять отделений.

Вам потребуются карточки размером примерно с почтовую открытку. На одной стороне карточки нужно записать вопрос, а на другой – ответ, который вам хотелось бы запомнить. Прочитайте ответ и вопрос. Карточки расположите в первом отделении ящика той стороной, на которой записан вопрос.

Спустя несколько дней берите поочередно карточки, читайте вопросы и пытайтесь на них ответить. Проверяйте, правильно ли вы отвечаете. Если ваш ответ правильный, переставляйте карточку во второе отделение. Если ответ неправильный, карточка остается в первом отделении.

Цель ваших усилий – переместить карточки в пятое отделение. Вопрос, на который вы четыре раза ответили правильно, прочно "осел" у вас в голове. Если вы ответили неправильно на вопрос карточки, которая была уже в третьем или четвертом отделении, нужно поставить ее снова в первое отделение и начать заучивать ответ сначала.

Ответьте на вопрос: что положительного и что негативного вы видите в практике использования "ящика для запоминания"? Как бы вы предложили усовершенствовать данную практику?

Задание № 17

Менеджеры могут проанализировать свою деятельность при помощи следующего опросника:

1. Где я черпаю информацию?
2. Какую информацию я распространяю внутри своего организационного подразделения?
3. Находятся ли у меня в равновесии деятельность и накопление информации?
4. Каких изменений я могу требовать от своей организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
6. Каким я вижу будущее направление работы своей организации?
7. Как реагируют подчиненные на стиль моего руководства?
8. Какие внешние связи я поддерживаю?
9. Распределяю ли я рабочее время в соответствии с определенной системой или же реагирую на требования настоящего момента?
10. Взваливаю ли я на себя слишком много работы?
11. Не действую ли я слишком поверхностно?
12. Не направлена ли моя активность на решение поверхностных проблем?
13. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
14. Как я сочетаю свои личные права и обязанности? Попробуйте, благодаря совокупной собственной деятельности, определить следующее:
 1. Что вам удастся в менеджменте, что нет и почему?
 2. В чем вы видите дополнительные резервы для повышения эффективности своей деятельности?

Задание № 18

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

1. Выработывайте у себя положительный настрой к своим ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения "ты" и "вы", а не "я" и "мы".
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень. Ответьте на следующие вопросы:

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

Задание № 19

Не возникает ли у вас чувства, что пора поставить перед собой какую-то новую цель, направить свою жизнь в определенном смысле по другому руслу? Попробуйте сделать это в предлагаемой нами форме: заключите сами с собой договор. Возможно, это своеобразное обстоятельство

будет способствовать достижению намеченной цели:

| |
|--|
| <p>1. а) Я ставлю перед собой такую цель _____ б) Я хочу изменить свою жизнь следующим образом _____</p> <p>2. Я выбираю эту цель, потому что _____</p> <p>3. Я хочу получить результаты к (срок) _____</p> <p>4. Цель (изменение) выбрана мною осознанно и в разумных пределах, потому что _____ _____</p> <p>5. Достичь цели (добиться изменений) можно, потому что _____ _____</p> <p>6. Я избавляюсь от следующих привычек (образа действий) _____ _____</p> <p>7. Я вырабатываю у себя следующие привычки (образ действий) _____ _____</p> <p>8. Чтобы достичь цели (добиться изменений), я сделаю следующее _____ _____</p> <p>9. В этом мне помогут следующие люди _____</p> <p>10. Об успехах в реализации цели я могу судить по следующим фактам _____ _____</p> <p>Место, дата подписания договора Подпись</p> |
|--|

Установите четкий график практической реализации договора и контроля за ходом его выполнения.

Задание № 20

Нередко высказывается мнение, что зарплата сотрудников фирмы должна складываться из трехчастей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учетом фактора стоимости жизни;
- за достигнутые результаты в работе за прошедший период.

Этот подход не является бесспорным. Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы сотрудника банка в зависимости от имеющихся результатов, исходя из реалий современной России.

Задание № 21

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие методы воздействия на сотрудников вы считаете более результативными – убеждение или принуждение?
2. Какова здесь сила вашего примера?
3. Какие новые методы влияния на занятых в фирме людей вы хотели бы внедрить?

Задание № 22

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

- Дело, над которым работает коллега ив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не "в ходу".
- Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.

• Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезныйстораживающий сигнал. Но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы.

Например, распределять задания не тет-а-тет, а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

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

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать своих подчиненных "на растерзание" вышестоящему начальству;

• недооценивать профессионализм" своих коллег. Постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:

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

Задание № 23

Менеджер управляет трудовыми ресурсами фирмы обычн по следующей схеме:



Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какое звено (звенья) в этой схеме представляется для вас наиболее важным в работе менеджера?
2. Может ли эта схема работать, если убрать из нее отдельные звенья?
3. Какие идеи по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в фирме вы можете предложить исходя из современной российской специфики?
4. Как усовершенствовать планирование трудовых ресурсов в фирме?
5. Как лучше организовать обучение сотрудников?

Задание № 24

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области.

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, унижения и взаимовыручки.

Основной причиной в большинстве случаев оказывается необходимость выполнять одновременно разные дела и производить различные действия. Три другие причины зачастую усугубляют уже имеющуюся перегруженность:

- малая степень делегирования ответственности;
- неверно избранные приоритеты;
- слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

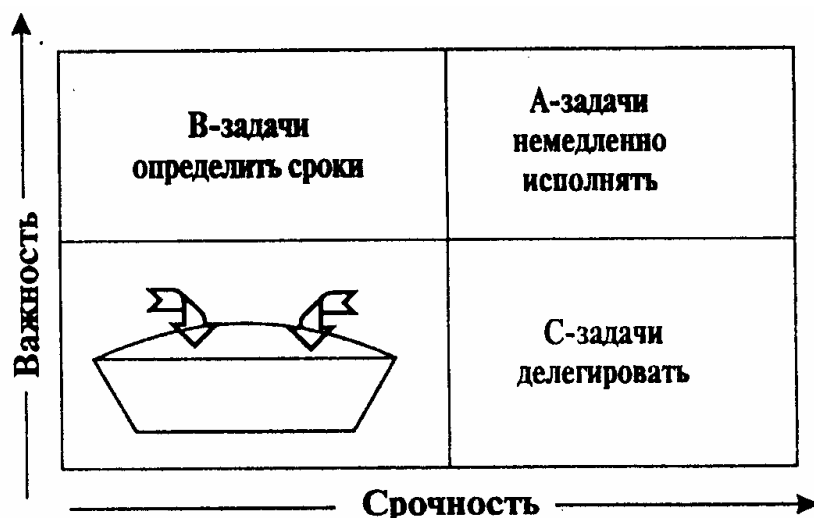
В деле рационализации использования рабочего времени менеджера большую роль может сыграть использование следующих принципов:

- принцип американского ученого Парето, согласно которому концентрация усилий менеджера на жизненно важных делах практически полностью определяет конечный результат;
- принцип бывшего президента США Эйзенхауэра: определение приоритетов на основе важности и срочности. Эйзенхауэр, подразделяя задачи по их важности и срочности, пришел к так называемым задачам А, В, С (см. схему).

А-задачи: очень важные и срочные, исполнять которые следует немедленно;

В-задачи: важные, но несрочные; следует определить, в какие сроки выполнить;

С-задачи: менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным.



Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимание руководителя.

Задание № 25

Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

Дайте ответ:

Согласны ли вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

Задание № 26

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основе перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальные планы называются картами социально-профессионального роста, или карьерограммами. Это своеобразные договоры, заключаемые

работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из ряда разделов. В первом из них в хронологическом порядке указываются события, этапы роста (развития) работника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, которые значимы для людей и вызывают у них чувство необходимости роста, развития, достаточно широк.

Второй раздел отводится требованиям, которые должны выполнить работники для продвижения по этапам роста. Какое, например, образование (или квалификацию) необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ выполнить, чтобы получить дополнительное поощрение и т.п. Третий раздел карьерограммы фиксирует обязательства, которые несет администрация в отношении роста работника. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией'– обязательств.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы применительно к современным возможностям предпринимательства в России.

Задание № 27

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

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений парт-

нера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

1. Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Задание № 28

В деловом разговоре, при переговорах важно учесть психологический склад, внутренний мир, темперамент, настроение собеседника. Начиная беседу, вы должны разработать ее модель. Вот группа контрольных вопросов для вас:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в переговорах?
2. Могу ли я обойтись без этой беседы?
3. Готов ли к обсуждению предлагаемой темы мой собеседник?
4. Уверен ли я в благополучном (для меня) исходе разговора?
5. Уверен ли в том же мой собеседник?
6. Что я должен уяснить для себя?
7. Какой исход устроит (или не устроит) меня, его, обоих?
8. Какие приемы воздействия на собеседника я использую в разговоре?
9. Какие вопросы я буду задавать?
10. Какие вопросы может задать мне собеседник?

Начиная переговоры:

- Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким интересным, но не дискуссионным.

- Добивайтесь предельной краткости в изложении мыслей.
- Обосновывайте свои суждения.
- Не употребляйте слов с двойным значением.
- Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова: "почему", "когда", "как". Это исключит односложные ответы "да" и "нет".

Следует подготовить линию своего поведения на случай, если ваш

собеседник:

- Во всем согласится с вами.
- Решительно возразит, перейдет на повышенный тон. « Не отреагирует на ваши доводы.

• Проявит недоверие к вашим словам, мыслям. » Попытается скрыть свое недоверие.

Изложив свои доводы, вы должны быть готовы к возражениям собеседника. Здесь целесообразно руководствоваться следующим:

• Выслушайте сразу все основные возражения.

• Не спешите с ответом, пока не поймете суть возражений. » Уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах.

• Выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, разной постановкой вопроса.

• Не отвечайте на возражения в категоричном тоне. Это поможет вашему собеседнику и вам найти ответ на собственные возражения.

• Вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что, по его мнению, нужно сказать, независимо от собственного мнения.

Во время переговоров нужно проявить гибкость. Постарайтесь взглянуть на себя как бы со стороны и ответить на вопросы:

1. Не повлияло ли на характер беседы ваше настроение, не связанное с содержанием беседы?

2. Не проявили ли вы мимикой и позой недовольства разговором?

3. Не отвлекались ли вы во время беседы?

После завершения переговоров нужно оценить:

1. Последовательно ли вы вели основную линию в разговоре?

2. Не навязывали ли собеседнику свои аргументы при выработке решения?

3. Основательны ли были ваши замечания и возражения?

4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора, не иметь предубеждений против собеседника?

5. Сумели ли вы добиться максимума полезности состоявшегося разговора для дела?

Ответьте также на вопросы, касающиеся техники ведения переговоров:

1. Какой аргумент оказался особенно убедительным?
2. Какие данные произвели наибольшее впечатление?
3. Какое сообщение (пример, предостережение) оказалось кстати?
4. Какое качество или сторона полезности товара (услуги) показались клиенту наиболее ценными?
5. Какой вид обслуживания вызвал наибольший интерес?
6. У кого из клиентов наблюдается ситуация, схожая с той, которая принесла вам удачную сделку?

После того, как вы проанализировали свои ответы, определите, какие приемы в наибольшей степени оправдали себя на практике. Используйте их чаще.

Задание № 29

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса нашли отражение в документе, разработанном Российской товарно-сырьевой биржей и названном "Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи". Эти требования обязательны для всех служащих РТСБ и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

Положение первое: "Относись с уважением к власти". "Во всем должен быть порядок. Власть – необходимое условие порядка в обществе". "Проявлять уважение нужно на всех уровнях общения. Относиться с уважением только к своему начальнику или к равным по положению людям недостаточно, то же вправе требовать и подчиненные". Итак, главное – уважительное отношение к людям. Это полностью в духе соответствующей заповеди христианства и верно по своей сути: без уважения к другим бизнесменом не стать.

Положение второе: "Будь целеустремленным". Разные нации имеют различные нравы и обычаи в бизнесе. В одном регионе взятка будет рассматриваться как подарок, в другом – считаться взяткой. Но в любом месте обман – это обман. Поэтому не следует допускать двусмысленных ситуаций, ведущих к осложнениям.

Третье положение называется "Не разделяй слово и дело". Здесь зафиксировано следующее: "Деловой человек считается деловым, если умеет держать слово, то есть выполнять свои обещания и поручительства. При деловом общении нельзя произвольно пользоваться значениями слов. На переговорах предпочтительно обходиться словами с четко выраженным смыслом, не имеющим разночтений. Речь брокера не должна быть непонятна и тем более груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к брокерской конторе, которую тот представляет".

Положение четвертое: "Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни". В частности, сказано: "Прибыль, получаемая брокерской конторой, зависит не только от эффективного и творческого труда ее работников, но и от состояния их здоровья. Нормальный отдых и восстановление сил работников гарантирует брокерской конторе высокий доход".

В **пятом положении** "Оказывай уважение старшим" есть пункт, на который хочется особо обратить внимание: "Возраст не является определяющим, и поэтому недопустима дискриминация, основанная на возрасте".

Следующее положение: "Будь постоянен в сексуальных отношениях и браке". "Компания не имеет никакой власти над семьей, а крепкая семья и хорошие отношения в ней влияют на работу, и, следовательно, хорошая семья – залог процветания компании". "Личность должна стремиться к крепкой семье и должна быть ответственна за свой дом". И в заключение: "Сексуальные отношения вне брака... являются неприемлемыми".

Главное для бизнесмена – его репутация. В **девятом положении** "Будь честен и правдив" по этому поводу сказано: "Хорошая репутация это не только недопустимость и бесчестность лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана... Честность и правдивость – это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли и гармоничных межличностных отношений... Отклоняй бесчестные предложения. Бережно относись к доброму имени Биржи, своей брокерской конторы и к своему ближнему. Поступай правильно, и хорошая репутация обеспечена".

Десятое наложение: "Уважай право частной собственности". "Система свободного предпринимательства приносит выгоду только тому, кто отдает ей все свои силы". Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальный выигрыш.

"Уважение, престиж, благополучие – это результаты работы. Но это не цель. Цель – это максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения – это компенсация затраченных усилий. Выгодно стимулировать новаторство и инициативу".

Проанализируйте требования, предъявляемые к сотрудникам Российской товарно-сырьевой биржи, и определите, какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей фирме; что вы могли бы добавить к упомянутым выше требованиям и в какой мере вы сами выполняете в своей работе, жизни указанные этические нормы.

Задание № 30

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

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

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

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

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

5. *Будь верен, своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. "Единожды солгавший, кто тебе поверит".

После того, как вы проанализировали это задание, какие бы еще принципы могли бы соответствовать современному ведению дела в России.

Задание № 31

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

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

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

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

4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?

5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?

6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?

7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?

8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?

9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неперенных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?

10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?

11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы

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

Задание № 32

Менеджеры могут проанализировать свою деятельность с помощью следующего опросника:

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

Вопросы

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

Задание № 33

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

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

Методы финансового менеджмента позволяют оценить:

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

Вопросы

1. Является ли финансовый менеджмент особой сферой деятельности профессионалов? Ведь в рыночной экономике своеобразным финансовым менеджером должен быть каждый.
2. Какие элементы финансовой деятельности предприятия можно было бы также отнести к финансовому менеджменту, кроме упомянутых ранее?
3. К финансовому менеджменту относится только менеджерская работа с финансами фирмы или еще что-то? Что именно?

Задание № 34

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

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

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

Вопросы

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

Задание № 35

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

В функции финансового менеджмента входит:

- анализ финансовой отчетности;
- прогнозирование движения денежных средств;
- выпуск акций;
- получение займов и кредитов;
- операции с инвестициями;
- оценка операций слияния и поглощения фирм. Важнейшие решения, принимаемые в области финансового менеджмента, относятся к вопросам инвестирования и выбору источников их финансирования.

Инвестиционные решения принимаются по таким проблемам, как:

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

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

Долгосрочные (стратегические) инвестиционные решения направлены на обеспечение успешного функционирования фирмы в будущем. Они также требуют глубоких базовых знаний, опыта и навыков использования

современных методов анализа для выбора оптимальных направлений развития фирмы с учетом объективных закономерностей и специфики развития российской экономики.

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

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

Вопросы

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

Задание № 36

Главное в финансовом менеджменте – принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутрифирменными, а управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, является центральным вопросом в финансовом менеджменте. Поток финансовых ресурсов составляют следующие денежные средства:

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

Вопросы

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

Задание № 37

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

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

Вопросы

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

Задание № 38

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

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

С помощью блока осуществляются:

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

Блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю включает:

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

Вопросы

1. Насколько правомерно деление экономических методов и функций финансового менеджмента на управление внешними финансами фирмы и ее внутренними финансами? Чем это обусловлено?
2. Какой блок финансовых проблем фирмы внешний или внутренний имеет приоритетное значение для российской фирмы и почему?
3. Каким основным вопросам внутрифирменного учета и контроля отдается приоритет во внутренних финансах фирмы?
4. Почему во внешних, финансах фирмы наиболее важная проблема – управление оборотными активами фирмы и движение денежных потоков?

Задание № 39

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

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

Вопросы

1. Какие финансовые показатели имеют приоритетное значение для правильной оценки финансовой ситуации?
2. Исходя из особенностей российской практики, на что в совокупности приведенных показателей вы обратите особое внимание?

Ниже приводится сравнительная оценка конкурентоспособности фирмы:

| Фактор конкурентоспособности | Главный конкурент | | |
|---|-------------------|---|-----|
| | А | В | ... |
| <p>Товар Качество Технико-экономические показатели Престиж торговой марки Упаковка Уровень послепродажного обслуживания Гарантийный срок Уникальность Многовариантность использования Надёжность Защищённость патентами</p> <p>Цена Продажная Процент скидки с цены Сроки платежа- Условий предоставления кредита Условия финансирования покупки</p> <p>Каналы сбыта Формы сбыта: • прямая доставка; • торговые представители; • предприятия-производители; • оптовые посредники; • комиссионеры и маклеры; • дилеры Степень охвата рынка Размещение складских помещений Система транспортировки Система контроля запасов</p> <p>Продвижение товара на рынок Реклама: • для потребителей; • для торговых посредников; Индивидуальная продажа: • стимулирование потребителей; • демонстрационная торговля; • показ образцов товара; • подготовка персонала сбытовых служб Продвижение товара по каналам сбыта Телевизионный маркетинг Продажа товаров через средства массовой Информации</p> | | | |

Вопросы

1. Какие показатели из приведенных выше играют, на ваш взгляд, главную роль?

2. Какие показатели, по вашему мнению, можно было бы использовать дополнительно для получения более точной картины конкурентного положения конкретной фирмы?

Задание № 40

Нет такого менеджера в России, который так или иначе не связан с обращением ценных бумаг. Рынок ценных бумаг, или фондовый рынок, – это система экономических отношений между теми, кто выпускает и продает ценные бумаги, и теми, кто покупает и становится их владельцами. Рынок ценных бумаг является рыночным механизмом свободного, но регулируемого перелива капиталов из наименее благоприятных в наиболее перспективные отрасли хозяйства страны.

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

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

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

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

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

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

Вопросы

1. В чем вы видите значение рынка ценных бумаг для развития экономики России?
2. Каковы важнейшие отличия основных видов ценных бумаг друг от друга?
3. Почему необходимы разные виды ценных бумаг?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

В практике самообразования и совершенствования управленческой деятельности определённую роль играют тесты.

Тесты – это стандартизованные во времени задания, по результатам выполнения которых можно составить общее представление об интеллекте человека, его характере, способностях, совместимости с окружающими. Их можно также использовать для самооценки личностных характеристик.

Тесты, как правило, состоят из вопросов и ответов, имеющих количественное выражение результатов. Конечно, ни один тест или даже их совокупность не решат проблему познания своих способностей и возможностей. Они только помогут создать некоторую систему ориентиров, с помощью которых позволяет увидеть некоторые основные черты своего «Я».

Предлагаемые тесты разработаны отечественными и зарубежными специалистами. Но в целях адаптации к этике деловых отношений в управленческой деятельности нами внесены лишь некоторые коррективы. Выделены две группы тестов:

- самооценка деловых и психологических качеств руководителя,
- самооценка практических навыков по искусству общения,
- решению конкретных деловых ситуаций.

Надеемся, тесты вам помогут лучше узнать самого себя и окажут помощь в руководстве коллективом.

САМООЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОДИТЕЛЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Тест 1. *Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?*

Если вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: **да**, **нет**, **не знаю**. За каждый ответ **да** на вопросы **1,3,5,7,9,11,13** и ответ **нет** на вопросы **2,4,6,8,10,12,14,15** поставьте себе по 10 баллов, за ответ **не знаю** – 5 баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Я всегда чувствую ответственность за всё, что происходит в моей жизни.

2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили своё отношение ко мне.

3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.

4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.

5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.

6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

7. Если происходит конфликт, то размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), как я есть.

9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.

10. Если чёрная кошка перейдёт мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдёт впереди меня.

11. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно, я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Ответ

100-150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за всё, что с вами происходит, многое берёте на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как её можно решить. Что при этом происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

50-99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных

трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

до 49 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной.

Тест 2. Какая мотивация у вас к успеху

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь, не задумываясь, но чётко ответить да или нет на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ **да** на вопросы **1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41** и за каждый ответ **нет** на вопросы **6, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40** поставьте себе по 1 баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определённое время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я всегда ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю что в нём я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, на которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения ещё более твёрдыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чём другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю её лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придётся выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа даёт большие результаты, чем работа других.
38. Много за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти на крайние меры.

Ответ

28-32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

75-27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей.

Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется всё бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим

положением, убеждены, что независимо от ваших усилий всё пойдёт своим чередом.

Тест 3. Организованный ли вы человек?

Этот тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организованных навыков и привычек. На каждый из 13 предлагаемых вопросов выберите только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещён к концу теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

1. Имеются ли главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь? А. У меня есть такие цели.

Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

А. Да.

Б. Нет

В. Не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не даёт.

Д. Составлять планы – это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. «Отчитываю», в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. «Отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же ещё «отчитывать» самого себя.

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведёте свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

А. Я хозяин(ка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имён. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь всё сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имён веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записано и как – не имеет значения.

Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – своё место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придётся. Спустя какое-то время опять навожу порядок.

Г. Считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время.

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приёмы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаёте ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Придаю самое серьёзное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.п.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время всё равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

А. Записываю в своём еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксацию наиболее важных дел произвожу в своём еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память.

Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их даёт. Если дело важное, о нём не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5-7 минут.

Б. Прихожу вовремя, к началу мероприятия.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаёте своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

А. Считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей моего умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удаётся выполнить вовремя.

Б. Своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить

новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное.

Б. Постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения.

Г. Ничего не обещаю человеку, но выполню обещанное во что бы то ни стало.

Ключ к ответам на вопросы

| Номер вопроса | Оценки ответов, баллы | | | | |
|---------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | А | Б | В | Г | Д |
| 1 | 4 | 0 | 6 | 2 | - |
| 2 | 6 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3 | 4 | 6 | 0 | 0 | - |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 6 | - |
| 5 | 0 | 6 | 0 | 0 | - |
| 6 | 2 | 1 | 0 | 4 | 6 |
| 7 | 3 | 0 | 0 | 6 | - |
| 8 | 2 | 6 | - | - | - |
| 9 | 3 | 0 | 0 | 6 | - |
| 10 | 6 | 1 | 1 | 0 | - |
| 11 | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 3 | 0 | 6 | - | - |
| 13 | 2 | 0 | 0 | 6 | - |

Оценки результатов

72 - 78 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность даёт наибольший эффект тому, кто считает её ресурсы неисчерпаемыми.

63 - 71 баллов. Организованность – неотъемлемая часть работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность – не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

Тест 4. Ваш стиль общения

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чьё мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- А.** Всегда
- Б.** Иногда
- В.** Никогда

2. Как вы ведёте себя в критической ситуации?

- А.** Внутренне киплю.
- Б.** Сохраняю полное спокойствие.
- В.** Теряю самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- А.** Самоуверенным и завистливым.
- Б.** Дружелюбным.
- В.** Спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- А. Приму её с некоторыми опасениями.
- Б. Соглашусь без колебаний.
- В. Откажусь от неё ради собственного спокойствия.

5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмёт с вашего стола какой-то документ?

- А. Выдам ему по первое число.
- Б. Заставлю вернуть.
- В. Спрошу, не нужно ли ему ещё что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?

- А. Что тебя так задержало?
- Б. Где ты торчишь допозна?
- В. Я уже начал (а) волноваться!

7. Как вы ведёте себя за рулём автомобиля?

- А. Стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост.
- Б. Мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня.
- В. Увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- А. Сбалансированными.
- Б. Легкомысленными.
- В. Крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не всё удаётся?

- А. Пытаюсь свалить вину на другого.
- Б. Смиряюсь.
- В. Становлюсь осторожней.

10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современной молодёжи?

- А. Пора бы уже запретить молодёжи такие развлечения.

- Б.** Падо дать им возможность организованно и культурно отдыхать.
- В.** Не следует с ней возиться.

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

- А.** И зачем я только на это нервы тратил(а).
- Б.** Видно, этот человек начальнику приятнее.
- В.** Может быть, мне удастся в другой раз.

12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?

- А.** Страх.
- Б.** Скуку.
- В.** Искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

- А.** Буду нервничать во время переговоров.
- Б.** Попытаюсь вызвать снисходительность партнёров.
- В.** Просто огорчусь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

- А.** Победа – моя цель.
- Б.** Чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю.
- В.** Если проигрываю, очень сержусь.

15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

- А.** Терплю, избегая скандала.
- Б.** Вызываю метрдотеля и делаю ему замечание.
- В.** Отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребёнка обидели в школе?

- А.** Поговорю с учителем.
- Б.** Устрою скандал родителям обидчика.
- В.** Посоветую своему ребёнку дать сдачи обидчику.

17. Какой вы человек?

А. Средний.

Б. Самоуверенный.

В. Пробивной.

18. Что вы скажите подчинённому, если столкнулись с ним в дверях?

А. Простите, это моя вина.

Б. Ничего, пустяки.

В. А повнимательнее вы не могли быть?

19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодёжи?

А. Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?

Б. Надо бы ввести суровые наказания!

В. Нельзя же всё валить на молодёжь – виноваты и воспитатели.

20. Какое животное вы любите?

А. Тигра.

Б. Домашнюю кошку.

В. Медведя.

Ключ к ответам на вопросы

| Варианты ответов | Оценки ответов на вопросы (в баллах) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| А | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Б | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| В | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |

Оценки результатов

35 - 44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и уравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успе-

хов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики "сверху".

Тест 5. Как вы действуете в условиях конфликта?

Приведённые ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5- весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

| | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |
| Итого: | Итого: | Итого: | Итого: | Итого: |

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (Почеши спину мне, а я тебе).
5. Ум хорошо, а два лучше.

6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чём все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосёт, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решить конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Оценки результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы – достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) – сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип 1. «Черепаша» – стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип 2. «Акула» – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрываем одной из сторон и проигрываем второй.

Тип 3. «Медвежонок» – стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения – важны, цели нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип 4. «Лиса» – стратегия компромисса. Умеренно – и цели, и взаимоотношения. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип 5. «Сова» – стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используется две стратегии.

Тест 6. Определение стратегии дискуссионного поведения

Тест преследует две цели: заставить глубже оценить свои типичные действия, когда вы втянуты в спор, и осознать поведение участников дискуссионной группы, когда они увлечены спором.

В таблицу внесите свои балловые оценки – справа от номера, соответствующего номеру оцениваемого утверждения. Каждое из утверждений описывает одно действие, предпринимаемое во время спора. Оценивая

своё поведение, ставьте балл 5 – если такое поведение постоянно для вас; 4 – такое поведение часто для вас; 3 – изредка прибегаете к подобному поведению; 2 – очень редко; 1- никогда так себя не ведёте.

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Итого: | Итого: | Итого: | Итого: | Итого: | Итого: |

1. Если я не согласен с другими участниками дискуссии, то настаиваю, чтобы они изменили свои мнения и приняли мою точку зрения.

2. Если кто-либо не согласен с моими идеями и мнениями, то я чувствую себя обиженным и отвергнутым.

3. Часто делаю вывод, что люди, не согласные со мной, профессионально некомпетентны и вообще невежественны.

4. Если другие не согласны со мной, то я стараюсь рассмотреть спорный вопрос со всех точек зрения.

5. Стараюсь избегать людей, которые спорят со мной.

6. Несогласие со мной рассматриваю как интересную возможность поучиться и улучшить качество моих идей и способов рассуждения.

7. Спор с другими придаёт мне уверенность в том, что я прав, моя настойчивость возрастает и помогает мне отстаивать свою точку зрения.

8. Если другие не согласны с моими идеями, я чувствую враждебность и раздражение.

9. Когда я не согласен с другими, я стараюсь показать уважение к ним как личностям, несмотря на критику их идей.

10. Стараюсь переформулировать мысли других, когда они выдвигают идеи и мнения, отличающиеся от моих.

11. Если я чувствую, что другие будут не согласны со мной, то я держу свои мнения и идеи при себе.

12. Когда другие не согласны со мной, я поощряю их выражать свои идеи и мнения полностью и стараюсь чётче выявить различия в наших позициях и точках зрения.

13. Рассматриваю своё несогласие с другими как возможность посмотреть, кто «выиграет» и кто «проиграет».

14. Часто оскорбляю тех, кто критикует мои идеи и мнения.

15. Если наши мнения расходятся, я осторожно заявляю: «Я признаю Ваше мнение, мне интересны Ваши идеи, но с занимаемой Вами сейчас позицией я не согласен».

16. Даже если другие не согласны со мной, я продолжаю думать о своих идеях и мнениях, чтобы не забыть их.

17. Стараюсь не делиться своими идеями и мнениями, когда считаю, что другие могут с ними не согласиться.

18. Если я не согласен с другими, то внимательно прислушиваюсь к их идеям и мнениям и изменяю свой взгляд на обсуждаемый предмет, когда это аргументируется фактами.

19. Стараюсь переубедить своих оппонентов фактами и доводами.

20. У меня есть тенденция не любить тех, кто не согласен с моими идеями и мнениями.

21. Когда я не согласен с идеями и мнениями других и критикую их, я даю им понять, что они мне симпатичны как личности.

22. Стараюсь посмотреть на ситуацию и спорный вопрос с точки зрения моего оппонента.

23. Избегаю вступать в спор с кем бы то ни было.

24. Когда другие не согласны со мной, я стараюсь чётче определить различия между нашими идеями и мнениями, установить точки соприкосновения и попытаться найти творческую интеграцию всех наших идей и фактов.

25. Несогласие других с моими идеями и мнениями означает для меня их враждебность ко мне.

26. Если мнения противоположны, всегда стараюсь убедить, что я прав.

27. Когда я не согласен с другими, я даю им понять, что ценю их способность обосновать свою позицию.

28. Если я втянут в спор, то вновь формулирую и суммирую позицию обеих сторон.

29. При несогласии других со мной я остаюсь спокойным и стараюсь в будущем их избегать.

30. Если я втянут в спор, то никогда не забываю, что вместе мы должны прийти к лучшему решению, сочетая лучшие из наших доводов и фактов.

Оценка результатов

Чем выше сумма баллов для каждой стратегии спора, тем чаще вы её применяете, чем ниже общий балл для каждой стратегии, тем реже вы её используете. Наибольшее число баллов означает: колонка 1 – основная ваша стратегия – азарт. ориентация на выигрыш за счёт проигрыша оппонента; колонка 2 – отвергающая стратегия; 3 – подтверждающая; 4 – принимающая; 5 – уклоняющаяся; 6 – проблемно-решающая; т.е. самая продуктивная.

Тест 7. Умеете ли вести деловое обсуждение

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактическое, гибкое поведение. Но всё-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придётся работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1- нет, так не бывает; 2 -нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределённая оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

1. Даю подчинённым нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном удаётся мне привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не всё знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моими проектами, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувство других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ к тесту

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения **1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40** и обозначьте сумму через А (20-100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения **2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39**. Сумма В должна составлять 20-100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведёте совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Тест 8. Ваши индивидуальность и темперамент

Ответьте на все 57 вопросов об особенностях вашего поведения и чувств. Не тратьте много времени на обдумывание, так как важна именно

первая реакция. Хороших и плохих ответов не может быть, поскольку цель теста – особенности вашего обычного стиля поведения. Крестиком отмечайте «да» и минусом «нет».

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете своё обещание?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъёмы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы на спор всё, что угодно?
11. Возникает ли чувство робости или смущения, когда хотите завести разговор с симпатичной(ым) незнакомкой (цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?
16. Легко ли вам обидеть?
17. Любите ли часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли иметь меньше друзей, но зато особенно близких?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком милым и весёлым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что не спится от того, что голова полна разных мыслей?
32. Если хотите узнать о чём-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?
34. Нравится ли работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли платите за проезд на транспорте, опасаясь проверки?
37. Вам неприятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Когда-нибудь вы опаздывали на работу или на свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Почувствовали ли вы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы назвать себя весьма уверенным в себе человеком?
50. Легко ли обижаетесь, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли о своём здоровье?
56. Любите ли подшучивать над другими?
57. Мучает ли вас бессонница?

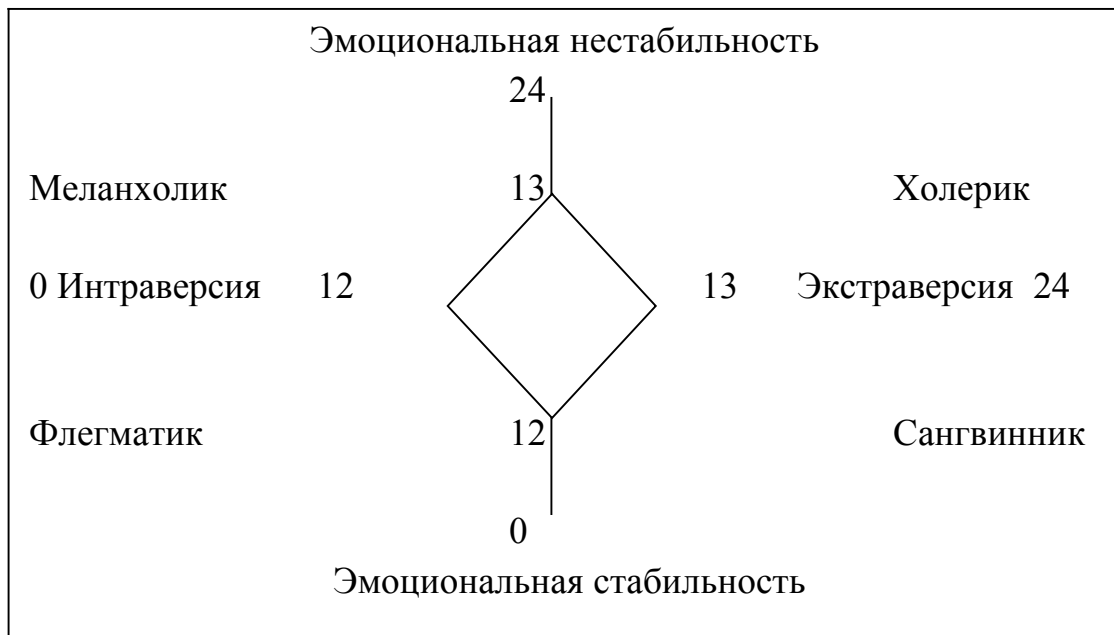
Ключ к тесту

Тест выделяет следующие индивидуальности человека:

Экстраверт – ориентирован на окружающий мир, активен, открыт в эмоциональных проявлениях, общителен, любит движение, риск, социально адаптирован. Обычно экстраверт – отличный организатор и бизнесмен.

Интраверт – наибольший интерес для него представляет собственный внутренний мир, склонен к размышлениям, самоанализу, малообщителен, социально пассивен. Интраверт хорошо справляется с монотонной работой, неплохой начальник, если не требуется постоянное общение с людьми.

С помощью теста определяется также эмоциональная стабильность (устойчивость) или эмоциональная нестабильность (нейротизм). На лист бумаги перенесите следующую схему:



Все вопросы делятся на три группы:

Шкала *Интраверсия – Экстраверсия* – 24 вопроса: 1+, 3+, 5-, 8+, 10+, 13+, 15-, 17+, 20-, 22+, 25+, 27+, 29-, 32-, 34+, 37-, 39+, 41-, 44+, 46+, 49+, 51-, 53+, 56+.

Шкала *Эмоциональная стабильность – Эмоциональная нестабильность* -24 вопроса: 2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 47+, 50+, 52+, 55+, 57+.

Шкала *Скрытность – Откровенность*, или корректирующая шкала, – девять вопросов: 6+, 12-, 18-, 24+, 30-, 36+, 42-, 48-, 54-. Эта шкала на схеме не предоставлена. Она диагностирует вашу склонность давать социально желательные ответы.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получаете один балл, затем суммируете их по каждой шкале, и результаты откладываете на осях схемы.

САМООЦЕНКА ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ ИСКУССТВУ ОБЩЕНИЯ И РЕШЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ДЕЛОВЫХ СИТУАЦИЙ

Тест 1. Какой вы управляющий?

Небольшой вопросник, предложенный ниже, поможет вам узнать, насколько вы профессионально управляете, а также собственные сильные и слабые стороны. Ежегодная проверка по этому тесту позволяет вам оценить свой прогресс. Ответы на вопросы должны быть честными. Сохраните свои ответы, чтобы сравнить их с теми, которые вы дадите через год.

1. Даёт ли работа вашего подразделения повод для рекламации:

- не даёт никогда
- иногда
- в определенных пределах
- слишком часто

(допустимая ошибка, %)

Люди могут и ошибаться. Сложные, быстро меняющиеся правовые и технические нормативы повышают требования. Хороший результат достигается совместными усилиями заинтересованных сотрудников и грамотных управляющих.

2. Невыходы на работу сотрудников вашего подразделения: < *
уменьшились:

- остались на прежнем уровне
- увеличились

Исследования указывают на определённую связь между управленческим климатом и пропусками работы, во время которых сотрудники улаживают свои личные дела.

3. Текучесть кадров в вашем подразделении:

- сократилась
- осталась на прежнем уровне
- возросла

Где текучести кадров практически нет, ответ, естественно, не показателен. Низкая текучесть кадров может свидетельствовать о хорошем стиле управления.

Общая формула текучести кадров такова:

$$\text{Текучесть кадров (в \%)} = \frac{\text{Число уходов} \times 100}{\text{Число сотрудников}}$$

4. Сотрудники других подразделений:

- хотели бы работать у вас
- заявляли об этом при перестановках
- не высказывались по этому поводу
- не хотели бы работать у вас

Есть управляющие, у которых все хотели бы работать. Есть управляющие, которые могут готовить хорошие кадры. Поэтому внутри фирмы возможны препятствия дальнейшему росту кадров.

5. Сотрудники вашего подразделения:

- занимают теперь где-то ответственные посты
- не занимают ответственные посты
- за год никто не получил повышения

6. Ваши сотрудники информированы – о деятельности предприятия, о положении в отрасли, о ситуации на рынке:

- очень хорошо
- не лучше других
- не информированы

Хорошо информирован тот, кто может легко ответить на деловые вопросы.

7. Молодые и пожилые сотрудники вашего подразделения: *** хорошо сотрудничают и помогают друг другу

- образуют четкие группы
- конфликтуют

Хороший управляющий стремится к сотрудничеству всех, давая всем уверенность в том, что их профессиональные навыки и личные качества найдут достойное применение.

8. Ваши сотрудники...

- работают самостоятельно и ответственно
- часто переспрашивают и стремятся подстраховаться
- с каждой мелочью идут к вам, не хотят принимать самостоятельных решений.

У хорошего управляющего сотрудники сами находят ответы, и его задача – стимулировать их с помощью хотя бы вопросов.

9. За «отчётный период» сотрудники подразделения подали рационализаторских предложений.

- больше
- столько же, как и в предыдущий период
- не было ни одного

Активный и постоянный совместный поиск возможностей улучшения, сбережения ресурсов свидетельствует о хорошем стиле управления. Это означает, что управляющий заметит грубые ошибки и вмешается.

10. В беседе с вами подчинённые:

- выражают критические замечания
- предпочитают воздерживаться от критики

- им нечего критиковать

Сегодня каждый управляющий охотно подтверждает, что любой его сотрудник может открыто высказывать то, что хочет, хотя на самом деле постоянно находится в «активной обороне».

11. Ваши подчинённые имеют чётко очерченный круг обязанностей, им ясны основные задачи, должностные обязанности соответствуют их возможностям.

Все это соответствует действительности:

- полностью
- частично
- не соответствует

По существу должностные обязанности ваших подчинённых это зафиксированный на бумаге контракт, заключённый с сотрудником. Если вы хотите, чтобы в вашем отделе был порядок, не жалейте внимания на распределение выполняемых задач и поручений среди членов вашей команды.

12. Подчинённые имеют возможность регулярно, минимум раз в две недели, беседовать с вами примерно в течении 30 мин:

- да, действительно так
- предусмотрено, но выполняется не всегда
- пока не предусматривается

Управляющий сейчас – это значит уметь строить общение. В ходе беседы вы осуществляете одновременно и контрольные функции, проявляя интерес к производственным результатам и росту своих сотрудников, налаживая прямые и обратные коммуникативные связи.

Тест 2. Навыки управляющего

В таблице приводится определённая иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

| Степень значимости | А | Б | В |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|
| 1 | Умение сплачивать подчинённых | Технологические навыки | Умение предвидеть |
| 2 | Умение планировать | Умение сплачивать подчиненных | Умение сплачивать подчиненных |
| 3 | Технологические навыки | Умение проявлять инициативу | Умение идти на компромисс |
| 4 | Умение идти на компромисс | Умение идти на компромисс | Умение привлекать к себе людей |
| 5 | Умение предвидеть | Умение планировать | Умение планировать |
| 6 | Умение творчески рассуждать, мыслить | Умение воспитывать подчинённых | Умение быстро принимать трезвые решения. |

Комментарий. Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками.

Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Ответ: Правильное решение: вариант А – для управляющих среднего звена, Б – для управляющих низшего звена, В – для управляющих высшего эшелона.

Тест 3. *Управленческие действия*

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности, исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчинённых и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать чётких указаний, не определить конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие чётких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясниться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

Комментарий. Определение основных направлений деятельности организации и её целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать чёткие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмёт всю ответственность за принятые меры на себя.

Тест 4. Трудолюбие

Стимулирование интересов к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях нужно сотрудникам объяснить характер работы – помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнования за лучший результат.

Е. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Комментарий. Знания о сути работы, а также наличие интересов к ней решающие факторы успеха. Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

Тест 5. Удовлетворённость работой

Один из ваших подчинённых заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчинённого?

А. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

Б. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие со-

трудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Объясню, что удовлетворённость работой определяется тем, как к ней относиться и как её выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Комментарий. Удовлетворённость трудом – это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нём свои силы и способности и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворённость и разочарование: всё зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведён на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворённость на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдёт на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчинёнными сущности удовлетворенности работой.

ФИНАНСОВЫЙ РЫЧАГ

Финансовый рычаг вступает в действие, если в структуре капитала компании (фирмы) есть задолженность, по которой надо платить проценты по фиксированной ставке.

В результате прибыль после уплаты процентов увеличивается или уменьшается быстрее, чем колеблется объем деятельности.

Основные соотношения постоянных и переменных затрат могут быть использованы также для проверки влияния различных величин доли долговых обязательств в структуре капитала фирмы, то есть для анализа финансового рычага компании. Сходство между операционным и финансовым рычагами заключается в том, что оба они представляют возможность выиграть от постоянной, не меняющейся при изменении масштаба производственной деятельности природы некоторых затрат.

Преимущество финансового рычага в том, что возможно капитал, взятый в долг под фиксированный процент, использовать для инвестиций, приносящих прибыль, более высокую, чем уплаченный процент. Разница накапливается как прибыль владельцев фирмы. При умении вкладывать капитал так, чтобы полученная ставка доходности инвестированного капитала была выше текущей ставки ссудного процента. Компания может воспользоваться преимуществом «спекуляции капиталом», как иногда называют такую концепцию. Она заключается в том. Что нужно взять в долг столько, сколько позволят здравомыслящие кредиторы, таким образом, взвинтив ставку доходности собственного капитала на разницу между достигнутой ставкой доходности и инвестированного капитала и ставкой уплаченного ссудного процента.

Противоположный эффект, конечно, не заставит себя ждать, если компания получает прибыль ниже, чем стоимость заемного капитала.

Рис.1 показывает воздействие рычага на ставку доходности собственного капитала при трех различных значениях доходности инвестиций.

Все три кривые построены в предположении, что стоимость заемного капитала составляет 4% годовых после уплаты налога.

Если нормальная ставка доходности капитализации фирмы по прибыли после уплаты налогов и до выплаты процентов составляет 20% (кривая А), растущая доля долга вызовет впечатляющий рост доходности собственного капитала. Доходность подскочит до бесконечно большой вели-

чины, когда доля заемного капитала приблизится к 100%. Кривые «В» и «С» показывают эффект рычага при более скромных прибылях. Хотя и несколько меньше, ставка доходности активов все же резко увеличивается по мере роста доли заемного капитала. Как уже заметили ранее, рычаг, к сожалению, работает и в противоположном направлении. Такой эффект можно предположить, наблюдая как растет расстояние между кривыми А, В, С с увеличением доли заемного капитала. Если бы прибыль упала, падение ставки доходности собственного капитала могло бы стать весьма ощутимым.

Чтобы выразить идею финансового рычага формально определим его компоненты, как уже делали в случае с операционным рычагом. Прибыль после уплаты налога (Π^*) теперь надо сопоставить с собственным капиталом (Е) и долгосрочной задолженностью (Д).

Выделим отдельно ставку доходности собственного капитала (R) и ставку доходности капитализаций (r) по прибыли до уплаты налогов и после выплаты процентов.

Сначала мы определим ставку доходности собственного капитала:

$$R = \frac{\Pi}{E} \cdot 100\% \quad (1)$$

и ставку доходности капитализации (суммы собственного капитала и долгосрочной задолженности) то есть инвестированного капитала (собственный капитал плюс долгосрочная задолженность)

$$r = \frac{\Pi + Di}{E + D} \cdot 100\% \quad (2)$$

Где i – процентная ставка, (%/100).

Прибыль Π выразим через ее компоненты:

$$\Pi = r(E + D) - D \cdot i \quad (3)$$

Что представляет собой разность между прибылью на общую сумму капитализации (Е + Д) и стоимостью процентов по непогашенной задолженности с учетом налога. Первую формулу можно преобразовать следующим образом

$$R = \frac{r \cdot (E + D) - D \cdot i}{E} \cdot 100\% \quad (4)$$

$$\text{Или } R = \left[r + \frac{D}{E} (r - i) \right] \cdot 100\% \quad (5)$$

Это выражение показывает эффект рычага, который представлен положительной величиной – вторым слагаемым, то есть отношением заемного и собственного капиталов, умноженным на разность между прибылью от капитализации и стоимостью уплаченных процентов по кредитам с учетом налога. Таким образом, из-за наличия долга в структуре капитала доходность собственного капитала ускоренно растет, пока стоимость уплаченных процентов не превысит прибыль.

Можно исследовать воздействие финансового рычага на доходность капитализации (r)

По формуле $r = \frac{RE + Di}{E + D} \cdot 100\%$

R, i – брать в долях (%/100)

Воздействие финансового рычага на доходность собственного капитала

Задача 1

Исследовать воздействие финансового рычага на доходность собственного капитала при следующих условиях.

А – Доходность капитализации 20%

В – Доходность капитализации 12%

С – Доходность капитализации 5 %

Стоимость заемного капитала 4% годовых или выплата процентов по ставке 34% годовых.

Заданы 5 вариантов соотношения заемного «Д» и собственного «Е» капитала.

1. Д = 0 тыс. руб. Е=100 тыс. руб.

2. Д = 25 тыс. руб. Е=75 тыс. руб.

3. Д=50 тыс. руб. Е=50 тыс. руб.

4. Д=75 тыс. руб. Е=25 тыс. руб.

5. Д=90 тыс. руб. Е=10 тыс. руб.

Формула для определения доходности собственного капитала

$$R = \frac{r \cdot (E + D) - D \cdot i}{E} \cdot 100\%$$

r, I – подставлять в долях, т.е. %/100.

Например для варианта «А» - (кривая А)

$$1. R_1 = \frac{0,2 \cdot 100 - 0}{100} \cdot 100\% = 20\%$$

$$2. R_2 = \frac{0,2 \cdot 100 - 25 \cdot 0,04}{75} \cdot 100\% = 25\%$$

$$3. R_3 = \frac{0,2 \cdot 100 - 50 \cdot 0,04}{50} \cdot 100\% = 36\%$$

$$4. R_4 = \frac{0,2 \cdot 100 - 75 \cdot 0,04}{25} \cdot 100\% = 68\%$$

$$5. R_5 = \frac{0,2 \cdot 100 - 90 \cdot 0,04}{10} \cdot 100\% = 164\%$$

Когда доля долга в структуре капитала увеличивается, ставка доходности собственного капитала растет, так как в каждом случае доходность инвестиций намного превосходит стоимость уплаченных кредиторам процентов (рис. 1).

Решение к задаче 1.

$A=20\%$, $B=12\%$, $C=5\%$, $i=4\%$ годовых.

| D тыс. руб | E тыс. руб | R, % | | |
|------------------|------------------|------|----|----|
| | | A | B | C |
| 0 | 100 | 20 | 12 | 5 |
| 25 | 75 | 25 | 15 | 5 |
| 50 | 50 | 36 | 20 | 6 |
| 75 | 25 | 68 | 36 | 8 |
| 90 | 10 | 164 | 48 | 14 |

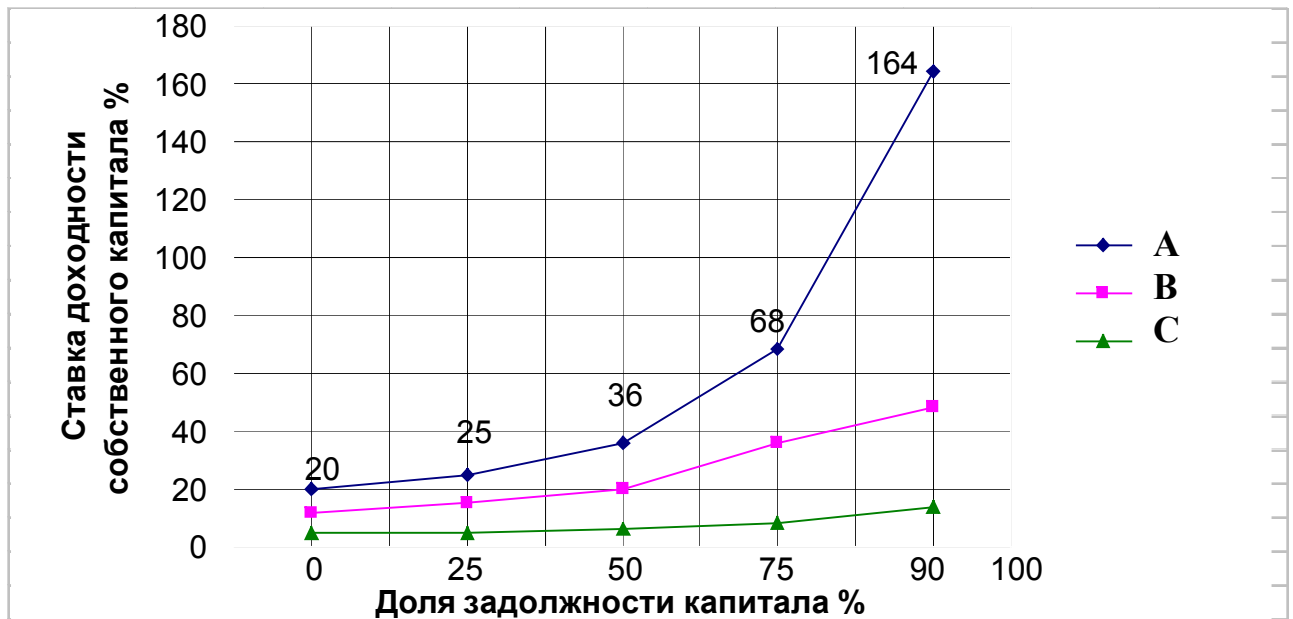


Рис.1 Изменение ставки доходности собственного капитала фирмы из-за финансового рычага

A: Доходность капитализации 20%

B: Доходность капитализации 12%

C: Доходность капитализации 5%

i – ссудный процент

(стоимость заемного капитала).

Задача 2

Исследовать воздействие финансового рычага на доходность собственного капитала.

Определить ставку доходности собственного капитала при следующих условиях:

«А» - Доходность капитализации 20%

«В» - Доходность капитализации 12%

«С» - Доходность капитализации 5%

Ставка ссудного процента превосходит ставку доходности инвестиций (капитализации) и составляет 30% годовых.

Заданы пять вариантов соотношения заемного «Д» и собственного капитала «Е».

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1. Д= 0 тыс. руб. | Е=100 тыс. руб. |
| 2. Д= 25 тыс. руб. | Е=75 тыс. руб. |
| 3. Д= 50 тыс. руб. | Е=50 тыс. руб. |
| 4. Д= 75 тыс. руб. | Е=25 тыс. руб. |
| 5. Д= 90 тыс. руб. | Е=10 тыс. руб. |

Формула для расчета

$$R = \frac{r \cdot (E + D) - D \cdot i}{E} \cdot 100\%$$

R, I – подставлять в долях, т.е. %/100.

Расчет для кривой «А» - (r=20%)

1. $R_1 = \frac{0,2 \cdot 100 - 0}{100} \cdot 100\% = 20\%$
2. $R_2 = \frac{0,2 \cdot (75 + 25) - 25 \cdot 0,3}{75} \cdot 100\% = 16,7\%$
3. $R_3 = \frac{0,2 \cdot (50 + 50) - 50 \cdot 0,3}{50} \cdot 100\% = 10\%$
4. $R_4 = \frac{0,2 \cdot (25 + 75) - 75 \cdot 0,3}{275} \cdot 100\% = -10\%$
5. $R_5 = \frac{0,2 \cdot (10 + 90) - 25 \cdot 0,3}{10} \cdot 100\% = -70\%$

| D тыс. руб | E тыс. руб | R, % | | |
|------------------|------------------|------|------|------|
| | | A | B | C |
| 0 | 100 | 20 | 12 | 5 |
| 25 | 75 | 16.7 | 6 | -3/3 |
| 50 | 50 | 10 | -6 | -20 |
| 75 | 25 | -10 | -42 | -70 |
| 90 | 10 | -70 | -150 | -220 |

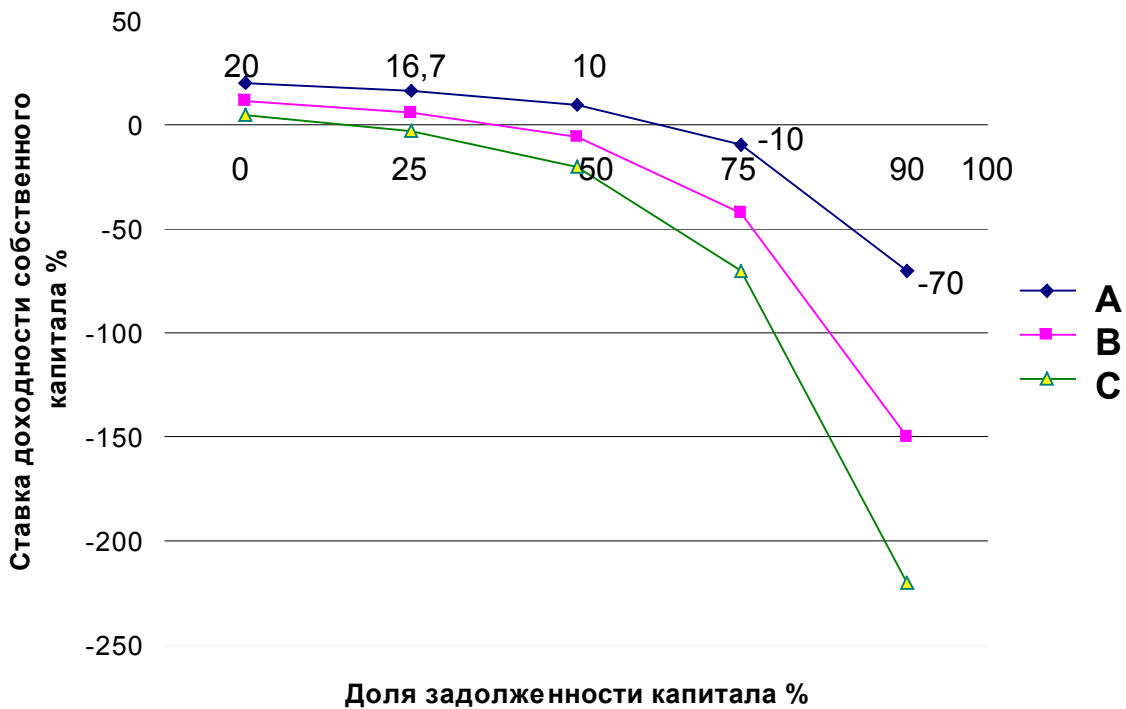


Рис. 2. Изменение ставки доходности собственного капитала фирмы

Выводы:

Если ставка ссудного процента выше доходности капитализации, то доходность собственного капитала резко падает, становится отрицательной с увеличением доли заемного капитала (потери собственного капитала). В этом случае следует отказаться от заемного капитала, так как потеряете и собственный заемный капитал.

Задача 3

Исследовать воздействие финансового рычага на доходность собственного капитала (построить график).

Определить ставку доходности собственного капитала при следующих условиях:

А – Доходность капитализации 30%

В – Доходность капитализации 18%

С – Доходность капитализации 10%

Ставка ссудного процента – 16% годовых (стоимость заемного капитала) $i=16\%$.

Пять различных вариантов соотношений заемного «Д» и собственного «Е» капитала.

| | |
|---------------|------------|
| 1) Д=0 т.р. | Е=300 т.р. |
| 2) Д=75 т.р. | Е=225 т.р. |
| 3) Д=150 т.р. | Е=150 т.р. |
| 4) Д=225 т.р. | Е=75 т.р. |
| 5) Д=270 т.р. | Е=30 т.р. |

Задача 4

Исследовать воздействие финансового рычага на доходность капитализации (построить график).

Ставка доходности собственного капитала остается неизменной – 30%.

Ставка ссудного процента – 10%.

Заданы следующие варианты соотношения заемного и собственного капитала:

| Заемный капитал | Собственный капитал |
|-----------------|---------------------|
| 1) Д=0 т.р. | Е=400т.р. |
| 2) Д=100 т.р. | Е=300т.р. |
| 3) Д=200 т.р. | Е=200т.р. |
| 4) Д=300 т.р. | Е=100т.р. |
| 5) Д=360 т.р. | Е=40т.р. |

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ф.Котлер Основы маркетинга 2000г. М.С.-П, Киев, из-во "Вильяме" – 836 с.
2. А.М. Годин Маркетинг. Учебно-методическое пособие М.2001 "Дашков и К°" – 236 с.
3. В.И. Дорошев Введение в теорию маркетинга М.2000, "Инфра-М" – 325 с.
4. Э.А. Уткин Маркетинг учебник М.2001 г., "Тандем" – 236 с.
5. Х. Херсиген Маркетинг М.2000, "Инфра-М" – 136 с.
6. Н.Т. Савруков и др. Основы маркетинга. Курс лекций С-П. 2000г. "Политехник" – 136 с.
7. Бендина Н.В. Маркетинг пособие для подготовки экзаменов М. 2001г. "Приор" - 205 с.
8. Г.Д. Крылова и др. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций М. "Юнити" 2000г. – 126 с.
9. Г.А. Черчиль Маркетинговые исследования, М.2001 г. "Питер" – 264 с.
10. В.П. Федько и др. Маркетинг 100 экз. ответов, М.2001г., "Матр" – 326 с.
11. Б.М. Энис и др. Классика маркетинга М.,2001г. "Питер" – 56 с.
12. Попов "Региональный менеджмент" М: 2001 "Юнити" – 326 с.
13. Н.В. Родионова "Американский менеджмент" М:2001 "Юнити" -256 с.
14. Под ред. Данилова-Данильяна "Современный менеджмент" Москва Н.Новгород 92г. – 656 с.
15. Уткин "Инновационный менеджмент" М: 96г. "Экономикс" – 326 с.
16. Уткин "Профессия менеджер" М: "Экономикс" 92г. – 450 с.
17. О.С. Виханский "Менеджмент" Москва 98г. "Юнити" - 536 с.
18. И.Н Герчикова "Менеджмент" "Юнити" 94г. – 654 с.
19. Е.П. Голубков, Е.Н. Голубкова. Маркетинг. Выбор наилучшего решения. М.Экономика 1993г. – 86.
20. Федосова Р.Н. и др. Методические указания к Н.Р. "Основы менеджмента" 1999 ВлГУ – 73 с.
21. Федосова Р.Н. и др.Задания к П.З. по дисциплине основы менеджмента 1999 ВлГУ- 56 с.
22. А.А. Марченко "Маркетинг" учебное пособие, ВлГУ 1997г. – 100 с.
23. А.А. Марченко "Маркетинг: эффективность работы на рынке" ВлГУ 1997г. уч. Пособие – 120 с.
24. И.Н. Герчикова "Менеджмент" учебник "Юнити" 1995г. – 756 с.
25. Р. Ланкар, А. Дайман "Академия рынка(маркетинг)" М. Экономика 1993г. – 500 с.
26. А.Э. Уткин и др. Сборник ситуационных задач по курсу «Менеджмент». – М.: Финансы и статистика, 1999. – 190 с.
27. А.П. Егоршин. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.