*МЕНЕДЖЕР XXI в*

Указания

Оцените себя по предложенным личностным характеристикам, используя шкалу:

А = В этой области я себя чувствую очень уверенно; Б = Хорошо, но у меня еще есть возможность роста; В = Слабо, мне действительно надо над этим поработать;. Г = Не уверен, не знаю даже, что и ответить.

1. Устойчивость к стрессам: способность выполнить работу даже в напряженной ситуации.

2.Толерантность к неопределенности: способность выполнять работу даже при неоднозначных и изменчивых условиях.

3. Социальная объективность: способность действовать независимо от расовых, этнических, тендерных и других пристрастий и ранее составленных суждений.

4. Внутренние стандарты качества: способность установить для себя высокие стандарты и придерживаться их в работе.

5. Выносливость: способность переносить долгие часы работы.

6. Адаптивность: способность быть гибким и адаптироваться к изменениям.

7. Уверенность в себе: способность быть последовательным, решительным и проявлять свое присутствие.

8. Объективность по отношению к себе: способность оценивать собственные сильные и слабые стороны, понимать свою мотивацию по отношению к работе и уровень мастерства.

9. Самонаблюдение: способность к самообучению и извлечению выводов из собственного опыта и получаемой информации.

10. Предприимчивость: способность выявлять проблемы и использовать предо­ставляющиеся возможности для конструктивных изменений.

Подсчет баллов

За каждый данный вами ответ А вам дается 1 балл, ответ Б — 0,5 балла, ответы В и Г баллов вам не приносят. Просуммируйте ваши результаты и запишите итог

Интерпретация

Данная анкета отражает то, как вы оцениваете свои профессиональные способности в области менеджмента. У вас получилось 10 баллов или ваши результаты скромнее? Не должно быть слишком много высших оценок. Большинство из нас, честно говоря, должны много работать для роста профессионализма и непрерывного совершенствования в данных аспектах управления и связанных с ними областях. Данный список является хорошей отправной точкой для обдумывания того, где и как в дальнейшем вы будете продолжать совершенствование своего мастерства менеджера. Пункты этого перечня рекомендованы Американской ассамблеей университетских школ бизнеса (AACSB) в качестве навыков и личностных особенностей, которые должны быть воспитаны у студентов, обучающихся управлению бизнесом в колледжах и университетах. Их и ваш успех как менеджеров XXI в. может и всех остальных привести к осознанию важности этих базовых аспектов менеджмента и готовности непрерывно прилагать усилия для их поддержки в течение всей вашей трудовой деятельности.

*ТЕСТ НА СПОСОБНОСТЬ ВЫДЕРЖИВАТЬ НАПРЯЖЕНИЕ*

Указания

Следующие высказывания были сформулированы 37-летним менеджером большой и успешной корпорации. Хотели бы вы занимать должность с такими особенностями? Слева от каждого высказывания обозначьте свое к нему отношение, используя следующую шкалу:

4 — мне это очень понравится / полностью подходит; 3 — это будет мне нравиться и подходить в большинстве случаев; 2 — я не буду реагировать на такого рода моменты, или они мне будут примерно в равной степени приятны и неприятны; 1 — этот аспект будет мне отчасти неприятен; О — этот аспект будет мне крайне неприятен.

1. Я регулярно трачу 30 или 40% своего времени на различные встречи и совещания.

2. Восемнадцать месяцев назад моей должности не существовало, и я должен был, по существу, создавать ее по ходу развития событий.

3. Обязанности, которые я беру на себя или возлагаю на кого-то, постоянно превышают возможности, которыми я обладаю для их исполнения.

4. На рабочем месте я должен непрерывно отвечать в среднем на дюжину телефонных звонков.

5. Кажется, практически не существует зависимости между моей эффективностью, зарплатой и дополнительными льготами.

6. Я вынужден ежегодно проходить двухнедельные курсы повышения квалификации только для того, чтобы не отстать от текущих изменений.

7. Из-за того, что в нашей компании действует политика равных возможностей занятости и она является многонациональной, я постоянно нахожусь в тесном контакте по профессиональным вопросам с представителями многих рас, этнических групп, национальностей, а также обоих полов.

8. Не существует объективного способа оценить мою эффективность.

9. За различные аспекты своей работы я отчитываюсь перед тремя начальниками, каждый из которых имеет право оценивать мою деятельность.

10. В среднем треть своего времени я трачу на возникающие непредвиденные ситуации, из-за которых приходится откладывать всю запланированную работу.

11. Если мне необходимо устроить совещание со своими подчиненными, поиск времени, когда бы мы все были свободны, занимает большую часть дня у моего секретаря. И даже в этом случае еще не было совещания, на котором присутствовали бы все.

12. Образование в данной области, полученное мной в университете, теперь устарело, так что я, вероятно, должен буду заняться получением еще одного.

13. Работа требует, чтобы я перерабатывал через себя от 100 до 200 страниц технической информации в неделю.

14. По крайней мере одну ночь в неделю я провожу в командировках.

15. Мой отдел настолько тесно связан с несколькими другими отделами компании, что разграничение ответственности между нами за выполнение различных задач зачастую условно.

16. Примерно через год я, вероятно, буду переведен в другое отделение фирмы, не очень отличающееся от нынешнего.

17. Все время, которое я здесь работаю, примерно раз в год происходит реорганизация как моего отделения, так и нашей компании в целом.

18. Пока здесь имеется несколько возможностей для повышения в должности, я еще могу представить свое продвижение, но если говорить объективно, у меня нет реального карьерного пути.

19. Пока здесь имеется несколько возможностей для повышения в должности, я еще могу представить свое продвижение, но у меня практически нет шансов попасть в высшие эшелоны компании.

20. Пока у меня много идей, как сделать работу лучше, но нет непосредственного влияния на кадровую или бизнес-политику в нашем отделении.

21. В моей компании недавно был создан «центр оценки», в котором как я, так и все остальные менеджеры, должны будут пройти большой набор психологических тестов, оценивающих наш потенциал.

22. Моя компания обвиняется в корпоративном сговоре, и, если дело дойдет до судебного разбирательства, я буду, вероятно, давать показания о некоторых решениях, которые были приняты несколько лет назад.

23. В моем отделении все время внедряются новые компьютерные и другие офисные электронные технологии, которые я неизбежно должен постоянно осваивать.

24. Содержимое моего рабочего компьютера и картинка на моем мониторе могут контролироваться из кабинета моего начальника без моего ведома.

Подсчет баллов

Просуммируйте ваши ответы и разделите полученный результат на 24. Запишите полученное число : [СВН =\_\_\_]

Интерпретация

Этот инструмент дает представление о вашей устойчивости к управлению в напряженные времена, соответствующей характеристикам мира, в котором мы будем работать. В целом полученные в этом тесте хорошие результаты и более спокойное ваше отношение к напряжению и переменам — хороший знак. В целях сравнения: при прохождении данного теста средний балл у 500 студентов программы МБА и начинающих менеджеров был 1,5-1,6. Автор теста предлагает рассматривать его результаты как экзаменационные оценки исходя из 4,0 как максимального результата. В таком случае 1,5 — это меньше тройки. А сколько набрали вы?

**Практическое задание 2**

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 (нанося ущерб потребителям) 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 Беларуси выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться отечественным бизнесом:
5. в масштабах организации?
6. в масштабах региона, страны?

**Практическое задание 3.**

1. Дайте комплексный анализ состояния дел на предприятии, укажите сильные и слабые стороны его деятельности;
2. Используя форму из Приложения, проведите анализ внутренней и внешней среды предприятия;
3. Дайте сравнительный анализ вариантов лизинга оборудования;
4. Оцените риск вложения средств в оборудование на основе анализа перспектив развития рынка мороженного в городе.

**Ситуация для анализа.**

СВЕЖЕЕ МОРОЖЕНОЕ

В канун рождественских праздников 1995 г. Ирина Смелова, генеральный директор АООТ "Молоко-продукт», собрала своих партнеров для обсуждения возможной покупки II итальянского оборудования, выпускаемого предприятием Tetra Laval Food с целью производства и реализации го типа «эскимо», по качеству соответствующего требованиям международного стандарта. Необходимость поиска новых товаров объяснялась тем, что рынок традиционных молочных продуктов был ограничен по емкости, и любое усиление конкуренции могло негативно сказаться на динамике продаж. Предприятие уже начало диверсифицировать, свой бизнес в следующих направлениях: производство казеина, мороженого. Дополнительное приобретение и итальянского оборудования могло бы значительно укрепить финансовые позиции предприятия и помочь увеличить долю осваиваемого рынка мороженого.

Проблемой было то, что предприятие в настоящий момент испытывало значительные фи­нансовые затруднения, связанные со снижением реализации основной продукции, кризисом неплатежей и непогашенным инвестиционным кредитом. Смелова должна была решить, покупать ли ей импортное оборудование и, если «да», то чем и как за это платить.

*История АООТ «Молоко-продукт»*

Производственные мощности предприятия были введены и освоены в городе с 200-тысячпым населением, основу которого составляют работники крупною металлургического комбината. В условиях административно-командной экономики перед руководством предприятия стоял вопрос только о выполнении плана производства продукции. Переход к рыночной экономике на первое мест выдвинул вопросы, связанные со сбытом готовой продукции. Устаревшее оборудование, отсталая технология производства и высокие цены на сырье привели к существенному росту себестоимости и сделали продукцию предприятия практически неконкурентоспособной. Это значительно уменьшило ею долю рынка.

В результате проведенной приватизации произошла смена формы собственности на предприятии. Государственное предприятие было преобразовано в акционерное общество открытого типа «Молоко-продукт». Полный пакет акций предприятия состоял из 5234 акций, из них 49% согласно квотам были распределены между нос поставщиками предприятия (вceгo 2565 акции), 51% находился в руках предприятия.

Ирина Смелова была назначена па должность руководителя предприятия в 1990 году. Специальное образование (окончила в 1965 г. Вологодский молочный институт), здравый смысл, завидная настойчивость в достижении поставленных целей снискали ей уважение среди коллег.

*Идея диверсификации*

АООТ «Молоко-продукт» имеем в своем ассортименте несколько видов продуктов: молоко. Кефир, сметану творог и другие достаточно ходовые товары в различных вариантах упаковки. Несмотря на то, что весь товар ходовой, объемы продаж снизились значительно. Это объясняется высокими закупочными ценами сырья и его низким качеством. Кроме того, на рынке появились молочные товары зарубежного производства с увеличенным сроком хранения. Смелова понимала чтобы выжить, потребуется расширять ассортимент, т.е. выходить на новых потребителей с новым товаром. Простой холодильных мощностей вынудил сдавать их в аренду организации, специализирующейся на продаже импортного мороженого. Из бесед с оптовиками Смелова выяснила, что их бизнес связан с определенными трудностями, вызванными нестабильностью закупочных цен, длительностью перевозок товара из Москвы, рэкетом на дорогах. Смелова говорит: «Тогда я спросила будут ли они покупать мороженое, производимое у нас па предприятии? И получила положительный ответ при условии, что мороженое будет соответствующего качества и иметь цену не выше импортного. Были проведены предварительные расчеты затрат на производство и реализацию 1 т Мороженного (данные по затратам приведены в приложении 3).

Деловая командировка в Италию в 1994 г., а затем и приобретение двух фризеров «Фремарк» для взбивания смеси позволили наладить выпуск мороженого улучшенного качества в вафельных стаканчиках. Спрос на новую продукцию значительно превышал пред­ложение, доходы были стабильные, что позволило руководству предприятия сделать вывод о правильности выбранного направления развития, несмотря на взятый для приобрете­ния оборудования в местном о отделении Сбербанка РФ инвестиционный кредит.

На повестке дня встал вопрос о приобретении у той же фирмы легкомонтируемых автономных технологических линий для изготовления эскимо. Для достижения эти цели требовалось 2.8 млрд. руб. Таких собственных средств у предприятия не было.

Поставщик оборудования посоветовал заключить договор с русско-германской лизинговой компанией. Были начаты переговоры (условия лизинга в приложении 2).

Появление дополнительной информации о наличии областного конкурса инвестиционных проектов заставило руководство предприятия рассмотреть две альтернативы финан­сирования проекта. Участие в областном конкурсе инвестиционных проектов было бы возможным в том случае, если вложения собственных средств предприятия в проект бы не менее 70% от его стоимости, а срок окупаемости в пределах одного года. «65% годовых по областному инвестиционному кредиту мне в то время гораздо больше нравились, чем 135% на условиях Сбербанка», заметила Смелова. Она еще не знала, что есть возможность представления инвестиционных проектов на конкурс, проводимый Министерством экономики, Госинкор на более выгодных условиях финансирования.

*Организация АООТ «Молоко-продукт»*

Предприятием руководят 6 человек. Помимо генерального директора (Ирины Смеловой). имеются Коммерческий директор, директор по качеству, директор по учету и финансам, директор по производству, заместитель по экономике (Данные о руководящем персо­нале предприятия приведены в приложении I).

Смелова о своих заместителях:

«Они, конечно, все хорошие, но слишком много приходится делать самой из того, что должны делать они». Игорь Курапов, конечно, специалист молодой, сын моих друзей, и в дальнейшем я жду от него многого. Правда, немного подвел с последним инвестиционным кредитом: гасил проценты, не погашая сам кредит. Хорошо, я заметила». И далее: "Нина Кукина (дочь Смеловой) еще молода, но молодым надо тоже давать зеленый свет. Хотя бизнес-план она самостоятельно не разработает».

Ключевые решения принимаются на заседаниях правления, председателем которого является Смелова

*Рынок мороженого и конкуренция на нем*

В 1995 г. всеми предприятиями региона выпускалось 2731 кг мороженого в смену. что выше по сравнению с 1994 г. на 106 кг. При этом на всех предприятиях без исключе­ния производство осуществляется по устаревшим технологиям, что приводит к низким вкусовым качествам готовой продукции. Спрос при этом удовлетворяется только на 74%. В период 1994-1996 гг. увеличился объем импорта мороженого в Россию из таких госу­дарств, как Польша. Германия, Финляндия и др. Более качественная и красочная зару­бежная продукция потеснила на прилавках отечественную.

Выпуская 410 т. мороженого в год на вновь приобретенном оборудовании и реализуя его по цене от 1145 до 1432руб.за порцию (в одной порции 50 грамм), предприятие «Молоко-продукт» не только обеспечило бы население региона высококачественным и относительно дешевым продуктом питания, но и способствовало бы развитию отечественных производителей

*приложение 1*

*1 Руководящий состав предприятия*

1 Генеральный директор -- Смелова Ирина (род 03.02.1941). Образование высшее. Окончила Вологодский молочный институт в 1995 г. На данной должности с1990 г.

2. Технический директор -- Васильев Дмитрий (род. 31.1.1955). Образование высшее Окончил Политехнический институт в 1982 г. Работает на предприятии с 1983 г. В должности механика, с 1985 г. в должности главного инженера, на данной должности с 1990г. 3.Директор но качеству - Редькина Марина (род. 24. 10. 1961 ) Образование высшее. Окончила институт молочной промышленности в 1984 г. На данной должности с 1994 г.

1. Директор по учету и финансам — Куранов Игорь (род. 21 08.1967). Образование среднее техническое. Окончил филиал заочного торгово-кооперативного техникума по спец. «Бухгалтерский учет»в 1995 г. На данной должности с 1995 г.
2. Заместитель директора по учету и финансам -— Потихенченко Галина (род 07.11 .1947). Образование среднее техническое. Окончила учетно-кредитный техникум в 1981г. На данной должности с1995 г.
3. Заместитель генерального директора по экономике - Кукина Нина (род. 01.06.1974) Образование среднее техническое. Окончила филиал заочного торгово-кооперативного техникума в 1995 г. На предприятии начала работать с мая 1990г*.* В должности бухгалтера по реализации. На данной должности с 1995 г.

*приложение 2*

*Условия лизинга*

Акционерное общество «Русско-германская компания», рассмотрев Ваш запрос, выражает принципиальную заинтересованность в финансировании запланированного Вами проекта на определенных условиях.

В случае если Вы готовы осуществить предоплату в размере 30% от контрактной стоимости, мы можем предложить Вам следующие условия:

1. Срок рассрочки 3 года;
2. размер ежемесячных платежей 3,14% от контрактной стоимости оборудования

В этом случае за 3 года клиент заплатит 143,04% (30%+36%\*3.14) от первоначальной стоимости оборудования, из которых 100% - стоимость оборудования, а 43,04% - величина условной торговой наценки, в которой учитываются расходы компании на привлечение финансовых средств, накладные расходы, а также собственно прибыль компании. Расходы, связанные с таможенным оформлением объекта соглашения, а также оплата НДС в размерах, определяемых законодательством России для рассматриваемой сделки, осуществляются за счет клиента.

Возможны варианты лизинга с другой длительностью рассрочки и размером предоплаты:

При сроке 1 год и предоплате 30% - ежемесячные платежи ориентировочно составят 7,2% от контрактной стоимости объекта лизинга;

При сроке 3 года и предоплате 0% - ежемесячные платежи могут составить 4,5%.

*приложение 3*

Затpaты предприятия на производство и реализацию 1тонны мороженого:

Сырье – 12011 тыс.руб.

Вспомогательные материалы 206 тыс. руб

Топливо и энергия – 738 тыс. руб.

1. Заработная плата – 360 тыс. руб.

Отчисления на социальные нужды – 142 тыс. руб.

Общезаводские расходы – 487 тыс. руб.

Затраты на рекламу - 244 тыс. руб.

Прочие – 356 тыс. руб

Амортизация – 810 тыс. руб.

Налог на добавленную стоимость – 10%

Налог на прибыль – 32%.

Норма рентабельности на данный вид продукции не устанавливается.

**Анализ сильных и слабых сторон организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Оценка** | | | | | | | | |
| **Критерии** | **"сильно"** | | | **"средне"** | | | **"слабо"** | | |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **а) Менеджмент и персонал**  - стиль управления  - система планирования  - организационная структура  - производственный климат  - квалификация персонала  - мотивация персонала  - способность к инновациям  - воля к успеху  **б) Финансы**  - финансовый потенциал  - ликвидность  - динамика прибыли  - инвестиционная активность  **в) Маркетинг и сбыт**   * имидж * конкурентные позиции * ценовая политика * влияние внешней среды * сервисное обслуживание   **г) Производство и НИОКР**   * "Know-How" * творческий потенциал * технологии * состояние мощностей * организация производственного процесса * соблюдение сроков производства * качество продукции   **д) Материально-техническое**  **снабжение**   * надежность поставщиков * качество сырья, материалов, ПКИ * складское хозяйство   **е) Бухгалтерский и управленческий учет**   * бухгалтерский учет * учет затрат * система внутренней отчетности и анализа |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Практическое задание 4.**

1. Опишите социокультурные факторы, которые следует учитывать предпринимателям в Республике Беларусь.
2. Представьте, что Вы – владелец мини-кафе. Основная переменная, влияние которой приходится учитывать – потребители. Опишите данную переменную, возможные ее изменения и вашу реакцию (действия) на эти изменения.
3. В ответ на какие изменения внешней среды организация будет вынуждена сократить парк технических средств или изменить его структуру? В качестве примера можете использовать авиакомпанию.
4. Представьте, что Вы директор швейного производства. Опишите переменную «поставщики материалов» и их влияние на ваше предприятие. Как можно нивелировать их влияние на состояние внутренней среды вашей организации?
5. Опишите политическую обстановку в Республике Беларусь как внешнюю переменную по отношению к частному банку.
6. Опишите состояние экономики как переменную косвенного воздействия для станкостроительного предприятия.

**Конкретные ситуации**

*Субординация*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчинен­ному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются не­отложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попро­сите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим под­чиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

*Авария*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудова­ние. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуа­ции?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предпри­ятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.
2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его на­казания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.
3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны ди­ректора.
4. Потребуете объяснительных записок от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультом подготовите докладную записку в службу персонала завода.

*Непокорный*

Ваша подчиненная сотрудница - бухгалтер Раиса - постоянно игнорирует Ваши опера­тивные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможно­стей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. Д° Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назна­чена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата — единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.
2. В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.
3. Напишете докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

**Психологическая ситуация "Выбор заместителя"**

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предше­ственник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом по­ложении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и пси­хологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллек­тиве были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие кон­фликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда доби­вается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.
2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще моло­дой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, ис­пользуя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение от­ношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил про­звище "карьерист".
3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза "сухарем". План подразделение выполня­ет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его лю­бят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком явля­ется слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?