

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО «ВГТУ»

_____ С.И. Малашенков
« ____ » _____ 2013 г.

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-27 01 01-16
«Экономика и организация производства (легкая промышленность)»

РЕКОМЕНДОВАННО
Редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ»

« ____ » _____ 2013 г.
Протокол № _____

Витебск
2013

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-27 01 01-16
«Экономика и организация производства (легкая промышленность)»

Витебск
2013

УДК 685.5(075)

Менеджмент : методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация производства (легкая промышленность)».

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2013.

Составители: доц. Савицкая Т. Б.,
ст. преп. Коробова Е.Н.,
асс. Дрюкова А.В.

Методические указания содержат практические задания, деловые ситуации, вопросы для обсуждения по изучаемым темам и позволяют расширить и углубить полученные задания по курсу «Менеджмент» для студентов специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация производства (легкая промышленность)»

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ»
Протокол № 10 от 20 марта 2013 г.

Рецензент: ст. преп. Бабеня И. Г.
Редактор: ст. преп. Снетков С.М.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № 3 от 25 апреля 2013 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____
Печать ризографическая. Тираж ___ экз. Заказ № _____ Цена _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	5
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	5
Тема 2. Развитие теории практики менеджмента	7
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	9
Тема 4. Принципы и методы менеджмента	10
Тема 5. Цели менеджмента	12
Тема 6. Планирование как функция менеджмента	16
Тема 7. Организационная деятельность как функция менеджмента	22
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента: сущность, концепции, применение в управленческой практике	26
Тема 9. Контроль как функция менеджмента	29
Тема 10. Процесс принятия и реализация управленческих решений	31
Тема 11. Коммуникативный процесс в менеджменте	34
Тема 12. Руководство, власть и влияние в менеджменте	36
Тема 13. Управление группами в организации	37
Тема 14. Специальные функции управления	39
II Список используемой литературы	43

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования характеризуются быстрой сменяемостью задач в системе управления, а также большим разнообразием управленческих ситуаций, когда руководитель не может применить прошлый опыт для принятия решения. В связи с этим повышаются требования к подготовке специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам, появляется необходимость внедрения в практику обучения активных методов с целью выработки у студентов творческого мышления и нестандартного подхода к принятию решений.

Методическое издание содержит задания для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент» на основе активных методов обучения: анализ конкретных ситуаций и принятие решений, проведение деловых игр, тестирование, организация деловых дискуссий.

Активные методы обучения помогают студентам освоить навыки анализа, коммуникаций, работы в команде, обработки информации, управления временем и др. Конкретные ситуации учат студентов творчески анализировать различные альтернативы, помогают оперативно разрабатывать и принимать рациональные управленческие решения в проблемных случаях, способствуют выработке у будущих специалистов эффективной поведенческой стратегии и тактики применительно к конкретным производственным условиям.

Методическая разработка предназначена для студентов, изучающих управленческие дисциплины, для преподавателей, бизнесменов, руководителей предприятий, деловых людей.

ТЕМЫ, СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Управленческий труд и его специфика. Управление и менеджмент.
2. Свойства и участники процесса управления.
3. Виды разделения управленческого труда и организациях.
4. Менеджер и его функции. Системы подготовки менеджеров.

Задание 1. Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента.

Таблица 1.1 – Задание на определение содержания менеджмента

Аспект	Верно	Неверно
Вид деятельности и процесс принятия управленческих решений		
Аппарат управления		
Наука и искусство управления		
Все указанные аспекты не относятся к менеджменту		

Задание 2. Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер».

Таблица 1.2 – Тест на выбор определения понятия «менеджер»

Характеристика	Верно	Неверно
Лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.		
Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности		
Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка		
Все перечисленное относится к категории «менеджер»		
Все ответы неверны		

Задание 3. Отметьте в соответствующей графе субъекты менеджмента организации.

Таблица 1.3 – Тест на выбор субъекта менеджмента

Характеристика	Верно	Неверно
Руководитель, занимающий постоянную должность на предприятии		
Функциональная область деятельности организации		
Предприятие со своей системой целей		

Задание 4. Ситуация для анализа.

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями – Генри Форд. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, самый крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негиблемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а

любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителя сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форд» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжил действовать по старинке. В следующие 20 лет «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в более удачливые времена.

Вопросы для анализа

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие личные качества Форда и Слоуна сопутствовали их успеху?
3. Каковы причины поражения Форда?
4. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

Тема 2. Развитие теории практики менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Истоки и этапы развития управления.
2. Содержание и основные понятия школы научного управления.
3. Административная (классическая) школа в управлении основные представители, положения.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Становление и развитие математической (количественной) школы.

6. Процессный подход.
7. Системный подход.
8. Ситуационный подход.
9. Развитие управленческой мысли в СССР, России, Беларуси.
10. Особенности японского, американского и западноевропейского менеджмента.

Подготовить рефераты на темы

1. Ф. Тейлор и его вклад в развитие теории менеджмента.
2. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента.
3. Хоторнские эксперименты и развитие школы «человеческих отношений».
4. Математическая школа в менеджменте сегодня: идеи, направления, представители.
5. Современные направления развития менеджмента.
6. Развитие менеджмента в России и Беларуси.
7. Особенности японского менеджмента.
8. Особенности американского менеджмента.
9. Особенности западноевропейского менеджмента.

Задание 1. Отметьте в соответствующей графе основных представителей классической школы менеджмента.

Таблица 2.1 – Представители различных школ управленческой мысли

Представители	Верно	Неверно
А. Файоль, Э. Мейо, П. Друкер, Н. Вебер		
Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль		
Г. Форд, Л. Урвик, Д. Муни		
Все перечисленные		

Задание 2. Дайте характеристику основным школам управления, используя таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Основные школы менеджмента

Показатель	Школа научного управления	Классическая школа	Школа «человеческих отношений»	Математическая школа
Период становления				
Основные представители				
Основные достижения				
Недостатки				

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Вопросы к обсуждению

1. Характеристики и особенности внутренней среды организации.
2. Основные переменные внутренней среды организации. Взаимосвязь внутренних переменных организации.
3. Значение и характеристики внешней среды.
4. Структура внешней среды организации.
5. Методы изучения внешней среды.

Задание 1. Рассмотрите взаимосвязь между целями и ресурсами следующих организаций:

- Коммерческий банк (генеральная лицензия Национального банка Республики Беларусь на совершение валютных операций), расположенный в г. Минске.
- Национальный международный аэропорт (г. Минск).
- Фабрика по производству кондитерских изделий (г. Гомель).
- Санаторий, расположенный на озере Нарочь.

Для каждой организации, приведенной выше, определите и запишите следующее:

- миссию, цели и задачи организации;
- функциональные области управления;
- области применения современных технологий;
- внешнюю среду косвенного воздействия;
- внутреннюю среду;
- взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
- основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организации, их цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Задание 2. Ситуация для анализа

Изменения скучной по содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также

вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для анализа

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Тема 4. Принципы и методы менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Объективность и универсальность принципов менеджмента.
2. Основные принципы менеджмента.
3. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика.

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции

управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 4.1 – Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Задание 2. Охарактеризуйте предложенные в таблице 4.2 функции менеджмента. Распределите их на общие и специальные.

Таблица 4.2 – Функции менеджмента

Наименование	Содержание	Классификация	
		Общая	Специальная
Управление производством			
Управление финансами			
Контроль			
Управление персоналом			
Мотивация			
Организация			
Управление маркетинговой деятельностью			
Управление инновационной деятельностью			
Планирование			

Тема 5. Цели менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Целеполагание в менеджменте. Миссия организации.
2. Дерево целей, правила его построения.
3. Управление по целям.

Задание 1. Дерево целей.

Рассмотрите «дерево целей», представленное на рисунке 5.1.

Оцените, насколько данное «дерево» отвечает ниже следующим критериям.

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

- конкретна;
- актуальна;
- измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели;
- снабжена соответствующим сроком достижения.

Система целей должна быть:

- достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели;
- полной, то есть охватывающей все важные аспекты функционирования и развития объекта;
- строиться последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня.

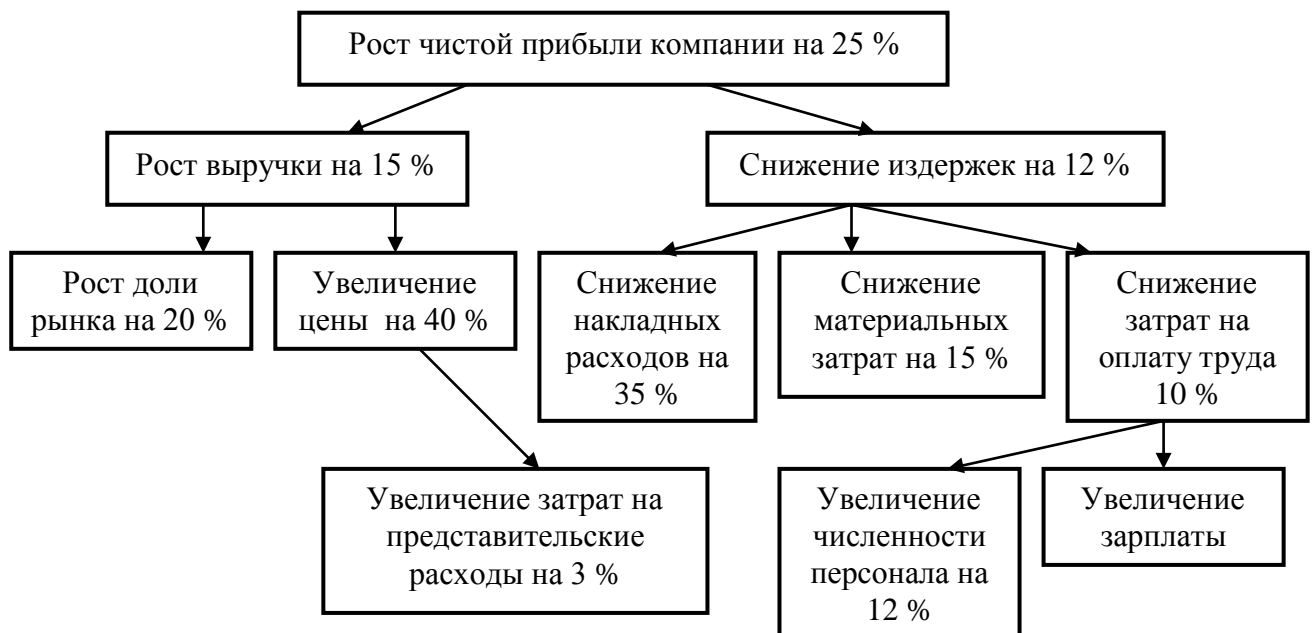


Рисунок 5.1 – Пример дерева целей

Дайте обоснованный ответ по каждому критерию.

Задание 2. Миссия организации.

Рассмотрите миссии некоторых российских и иностранных компаний, представленные ниже.

Подумайте, как можно переформулировать эти миссии таким образом, чтобы сделать из них цель первого уровня в дереве целей соответствующей компании (руководствуйтесь для этого критериями, которым должна отвечать каждая цель, входящая в систему целей, перечисленными в предыдущем задании). Постройте для выбранной компании дерево целей.

Задание выполняется индивидуально или группами по 2 студента.

Миссии

1. Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи: «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

2. Компания ДАРЬЯ – лидер на рынке продуктов легкого приготовления России: «Освободить время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления».

3. METRO Cash&Carry – лидер в области оптовой торговли: «METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу Cash & Carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес-решение по максимально низким ценам. METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов».

4. СКАЙЛИНК – оператор мобильной связи: «Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы позаботились о том, чтобы предложить вам максимально экологичные технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов. В нашей компании работает

творческий, доброжелательный и ответственный коллектив, в котором ценятся профессионализм и добросовестность».

5. РАПИДА – платежная система: «Предоставление физическим и юридическим лицам качественно нового уровня безналичных расчетов, основанного на современных электронных технологиях. Мы рассматриваем развитие высокотехнологичного платежного сервиса как одно из условий достижения нового качества жизни, более продуктивного и комфортного использования человеком личного времени в условиях увеличивающегося объема информации и нарастающего предложения товаров и услуг».

6. ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) – российский оператор мобильной связи: «Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче. Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом».

7. POLAROID – мировой лидер в области фотографии: «Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

8. MARY KAY – компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику: «Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании».

9. Sony Corporation – ведущий японский производитель аудио- и видеоаппаратуры, средств телекоммуникаций: «Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска».

10. IBM – международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений и т. п.: «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий».

11. Toyota – японская корпорация, занимающаяся производством

автомобилей различных модификаций для любой сферы жизни: «Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

12. Eastman Kodak – производит фотоаппаратуру и комплектующие к ней, а также оказывает весь спектр услуг, связанных с печатью фотографий: «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

13. Apple Computer, Inc. – производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

14. Otis Elevator – мировой производитель лифтов, эскалаторов и оборудования к ним: «Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения».

15. Ericsson – поставщик телекоммуникационных решений для операторов сетей связи и провайдеров услуг, для корпоративных пользователей и конечных потребителей: «Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов».

16. Canon – производитель цифровой и аналоговой фото- и видеотехники, черно-белых и цветных копировальных аппаратов, электронных печатных машинок, калькуляторов, оборудования для работы с микрофильмами, факсимильных аппаратов т. п.: «Совместная работа и жизнь для всеобщего блага»

17. BBC – британская телекомпания: «Благодаря BBC народ будет говорить с народом языком мира».

18. American Red Cross – американская ассоциация, оказывающая на благотворительных началах медицинскую помощь людям по всему миру: «Улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».

19. Sun Bank – британский банк, специализирующийся на ипотечном кредитовании: «Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к ее сотрудникам».

20. Кворум – российский разработчик автоматизированных банковских систем: «Предоставление полного спектра решений в области информационных технологий для финансовых рынков».

Тема 6. Планирование как функция менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Сущность и виды планирования. Виды управленческих работ в планировании.
2. Целепостановка в планировании. Принципы и методы планирования.
3. Сущность и этапы разработки стратегического плана.
4. Управление реализацией стратегического плана.
5. Оперативное планирование: цели, особенности, механизм.

Задание 1. Проведение SWOT-анализа предприятия.

Цель данного задания – помочь понять, как следует анализировать данные о компании и тенденции развития внешней среды компании с тем, чтобы получить представление о ее сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities), которыми можно воспользоваться, и опасности (threats), которые могут существовать.

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Организация работы учебной группы: данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек.

Этапы выполнения работы

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (см. прилагаемую матрицу) на основании Вашей оценки того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы помните, что слабые стороны формируются в самой компании и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (таблица 6.1).

Перечень характеристик:

- хорошие возможности для вертикальной интеграции;
- резкий рост спроса на рынке;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- появление новых технологий;

- снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции;
- наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка;
- адекватные финансовые ресурсы;
- низкие издержки;
- большой опыт;
- лучшие рекламные кампании продукции компании;
- успешный опыт по разработке новых товаров;
- признанный лидер рынка;
- эффективный менеджмент;
- собственная технология;
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
- позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей;
- хорошие технологические навыки персонала компании;
- проблемы с поставками сырья и материалов;
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;
- недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании;
- отсутствует четкое стратегическое направление развития компании;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- низкая прибыльность;
- отставание в области исследований и разработок;
- отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- плохая сбытовая сеть;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- выход на рынок иностранных конкурентов;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- медленный рост рынка;
- неблагоприятные демографические изменения;
- увеличение требовательности покупателей и поставщиков;
- рост налогов;
- рост продаж товаров-заменителей.

Таблица 6.1 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (STRENGTHS)	Недостатки (WEAKNESSES)
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)

2. Выполнив упражнение, совместно обсудите результаты и в частности обратите внимание на возможные расхождения во мнениях при отнесении той или иной характеристики к определённой категории.

Данное практическое задание подготовлено на основе упражнения по SWOT-анализу Города, подготовленного Анжелой Гриффин (специалист по проблемам города в Отделе инфраструктуры и энергетики Регионального управления Всемирного банка по ЕЦА).

Задание 2. Построение матрицы Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ).

Постановка задачи

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов – медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 6.2.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Таблица 6.2 – Характеристика продуктового портфеля компании

Наименование продукции	Объем реализации, млн. руб.		Доля рынка	
	2011	2012	предприятия	конкурента
1. Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2900	2500	34	17
2. Фотоаппараты для стран Западной Европы	590	649	33	20
3. Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	90	130	5	7
4. Оптические приборы для армии и флота	900	400	2	4
5. Оптические приборы для медицинских организаций	980	686	16	16
6. Кинокамеры для стран Западной Европы	280	448	15	10

Рекомендации к решению

1. Необходимо рассчитать темп роста рынка (изменение объемов реализации по каждому виду продукции в отчетном году по сравнению с базисным).

2. Необходимо рассчитать относительную долю рынка (т. е. долю рынка данного предприятия по отношению к доле рынка конкурента).

3. Рассчитать удельный вес каждого вида продукции в общем объеме реализации в 2012 году.

4. Расчетные данные представить в виде таблицы 6.3.

Таблица 6.3 – Данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Стратегическая зона хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
1. Темп роста рынка						
2. Относительная доля рынка						
3. Доля каждого вида продукции в общем объеме реализации						

5. По рассчитанным в п. 1, п. 2 координатам отложить соответствующие точки на матрице БКГ. Данные точки будут представлять собой тот или иной вид продукции. На рисунке 6.1 представлено схематическое представление матрицы БКГ.

Типы стратегических зон хозяйствования

«Звезды»

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

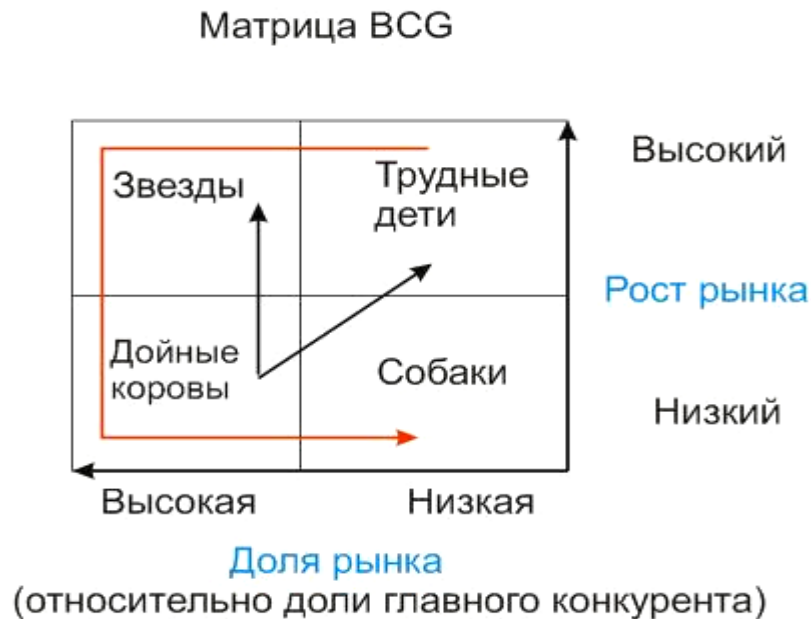


Рисунок 6.1 – Матрица БКГ

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошади», «Знаки вопроса», «Проблема»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

6. Координата номинальной линии принимается равной единице. Такое положение номинальной линии логично, так как определяет позицию фирмы по отношению к основному конкуренту. Примем для дальнейшего построения $ОДР = 1$, т. е. ситуацию, когда доля рынка основного конкурента и рассматриваемой фирмы одинаковы. Координату положения номинальной линии на оси ординат определим равной 1. Эта координата соответствует ситуации, когда $РР$ не наблюдается, т. е. объем продаж в предшествующем году был равен объему продаж планового года.

7. Разработать стратегию развития каждой СЗХ. Следует иметь в виду, что «коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций. «Звезды», образуя положительные финансовые потоки, требуют больших инвестиций в свое развитие. Таким образом, избытка финансовых средств у них, как правило, нет. «Знаки вопросов» требуют к себе пристального внимания, так как нет однозначного ответа на вопрос, следует ли их поддерживать и развивать. Вполне возможно, что более целесообразно вывести их с рынка. Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций. «Собаки» часто имеют отрицательные финансовые потоки, поэтому следует внимательно проанализировать необходимость их дальнейшего существования на рынках.

Задание 3. Анализ конкурентных сил.

Изучение конкурентной борьбы – важнейшая составляющая анализа положения фирмы в отрасли. Согласно модели М. Портера, конкуренцию в отрасли определяют следующие факторы: сила позиции поставщиков, сила позиции потребителей, угроза появления новых товаров-заменителей, угроза появления новых конкурентов, конкуренция внутри отрасли (рисунок 6.2).



Рисунок 6.2 – Модель пяти сил конкуренции

В свою очередь конкурентные силы зависят от факторов. Обозначьте факторы, определяющие основные конкурентные силы. Оформите в виде таблицы.

Факторы, определяющие конкурентные силы:

- темп роста спроса на продукцию;
- доступ к новой технологии;
- прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками;
- размер капитальных вложений, необходимый для выхода на рынок;
- наличие товаров-субститутов;
- затраты потребителей товаров;
- количество конкурирующих фирм;
- приверженность покупателей к товарам знакомой марки;
- темп роста объема продаж товара-субститута;
- затраты покупателей на товар-комплемент;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- затраты, связанные с использованием другого сырья;
- тарифы и тарифные ограничения, связанные с доступом на рынок;
- доля издержек, приходящихся на сырье, необходимое для производства товаров.

Тема 7. Организационная деятельность как функция менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Содержание и принципы организационной деятельности.
2. Делегирование. Ответственность.
3. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление.
4. Сущность, концепции и виды полномочий.
5. Организационные структуры управления.

Задание 1. Сравните бюрократические и органические структуры управления (таблица 7.1).

Таблица 7.1 – Сопоставление бюрократических и органических структур управления

Тип структуры	Основные характеристики	Сфера применения
Бюрократические		
Органические		

Возможно ли функционирование органических структур в рамках бюрократических? Если да, то в каких случаях? Приведите примеры.

Задание 2. Организация фирмы «Федерал Экспресс».

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из

исследования А.Т. Кэрни, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это различие составляет 500 работников штатного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы для анализа

1. Очень ли сильно озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления между не руководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

Задание 3. Виды структур управления.

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), представленные на рисунках 7.1 – 7.3. Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.



Рисунок 7.1 – Структура управления (вариант 1)



Рисунок 7.2 – Структура управления (вариант 2)



Рисунок 7.3 – Структура управления (вариант 3)

Задание 4. Сильные и слабые стороны видов структур управления.

Определить, сильные и слабые стороны каких видов структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, процессная) представлены в таблицах 7.2 – 7.5.

Таблица 7.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны	
1.	Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении
2.	Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
3.	Высокая координированность функций
4.	Позволяет подразделениям приспособляться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5.	Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
6.	Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны	
1.	Менее экономична, чем функциональная структура
2.	Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3.	Не требует высокой компетентности и технической специализации
4.	Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 7.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны	
1.	Локальные функциональные подразделения экономичны
2.	Высокое мастерство
3.	Достижение организацией функциональных целей
4.	Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
Слабые стороны	
1.	Медленно реагирует на изменения среды
2.	Возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку
3.	Слабо координирована работа подразделений по горизонтали
4.	Незначительны инновации
5.	Ограниченные представления о целях организации

Таблица 7.4 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны	
1.	Способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков
2.	Направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю
3.	Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации
4.	Смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества

5. Улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда
Слабые стороны
1. Определение центрального процесса требует труда и времени
2. Требуется изменение культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения
3. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным
4. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников. Может быть ограничена возможность совершенствования навыков

Таблица 7.5 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны
1. Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
2. Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
3. Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
4. Дает возможность развития функционального и специального мастерства
5. Наиболее полезна в организациях средних размеров
Слабые стороны
1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
2. Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения
3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

Тема 8. Мотивация как функция менеджмента: сущность, концепции, применение в управленческой практике

Вопросы к обсуждению

1. Сущность мотивации, основные зависимости мотивационного менеджмента.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Особенности мотивационного менеджмента в РБ.

Задание 1. Расположите перечисленные в таблице 8.1 виды потребностей человека по их уровням в соответствии с теорией Маслоу.

Таблица 8.1 – Потребности человека

Вид потребности	Уровень потребности в соответствии с теорией Маслоу					
	первый	второй	третий	четвертый	пятый	отсутствует
1. Потребность в питании						
2. Потребность в транспорте						
3. Потребности в защищенности						
4. Потребности самовыражения						
5. Потребность в деньгах						
6. Потребность в коммуникациях						
7. Потребность в образовании						
8. Потребность признания						
9. Потребность в отдыхе						

Задание 2. Тест «Какая у вас мотивация к успеху?»

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко 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, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Результат в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все 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 нем 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 более привлекает другая работа, чем та, 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 еще более твердыми.
17. Я легко проявляю 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 чем 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 ее 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 придется выполнить.
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 дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, 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 не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Результат

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

15 – 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 все 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 все пойдет своим чередом.

Тема 9. Контроль как функция менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Сущность, необходимость и виды контроля. Новые формы контроля в современных организациях (мониторинг, контроллинг).
2. Организация процесса контроля.
3. Характеристики эффективного контроля.
4. Поведенческие аспекты контроля.

Задание 1. Анализ конкретной ситуации.

Недостача

Олег устроился кладовщиком на склад небольшой фирмы «Анна + » три месяца назад. Начальником склада был его дядя Андрей Викторович, а его сын Сергей также работал на этом складе, но в другую смену. Олегу это очень нравилось: и двоюродный брат подменит, когда нужно, и дядя «прикроет». Не нравилось: в данной организации учет и поступление товара на склад были не на соответствующем уровне.

В конце каждого месяца после соответствующей инвентаризации у Олега выявлялась недостача на незначительную сумму. Он винил себя за невнимательность: может, что-то не отметил при отпуске товара и т. п. Но когда в конце 4-го месяца у него выявилась недостача товара на общую сумму, равную размеру двух его окладов, Олегу пришлось серьезно задуматься. Ведь были случаи, когда товар со склада брали сами грузчики, по халатности, забывая отметить у Олега. Было и еще одно подозрение. Олег не раз менялся с Сергеем сменами и ни разу не проверял брата на честность, всегда доверял как самому себе. Он решил поговорить об этой проблеме с дядей – начальником и предложить возможные варианты систематизированного учета приемки – передачи товаров. Андрей Викторович пообещал что-нибудь придумать. На следующий день Олег пришел к дяде с эффектным предложением и стал случайным свидетелем разговора родственников. Подслушенная беседа привела его в шок: Андрей Викторович просил сына ничего не расхищать в ближайшее время. Слишком уж обстановка накалилась. Олег был в замешательстве. Но делать что-то было нужно.

Вопросы для анализа

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Дайте рекомендации.

Задание 2. Анализ ситуаций.

Ситуация 1. Предприятие, занимающееся выпуском ковровых изделий, планирует расширить рынок сбыта. Для успешной деятельности в этом направлении необходимо разработать ряд мероприятий рекламной компании. Директор предприятия издает приказ следующего характера: «Отделу маркетинга разработать проект рекламных мероприятий ковровых изделий. Срок исполнения 01.06.03». К указанной дате порученная работа не выполнена. Кто виновен в срыве работы? В чем ошибки руководства?

Ситуация 2. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

- А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.
- Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением сократить эту единицу.
- В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.
- Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 3. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все вас знают в лицо. До обеденного перерыва еще 2 часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
- В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее время.
- Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 3. Тест «Умеете ли Вы контролировать себя»

Подчеркните «да», если Вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать людям. (ДА / НЕТ)
2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих. (ДА / НЕТ)

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер. (ДА / НЕТ)
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле. (ДА / НЕТ)
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания. (ДА / НЕТ)
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному. (ДА / НЕТ)
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден. (ДА / НЕТ)
8. Чтобы преуспеть в таких делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть. (ДА / НЕТ)
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу. (ДА / НЕТ)
10. Я всегда такой, каким я кажусь. (ДА / НЕТ)

Результат:

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5, 7 вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0-3 балла – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине Вашей прямолинейности.

4-6 баллов – у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, несдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7-10 баллов – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Тема 10. Процесс принятия и реализация управленческих решений

Вопросы к обсуждению

1. Сущность и виды управленческих решений.
2. Этапы принятия рационального решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Методы принятия решений в управлении.
5. Проблемы определения эффективности решений в менеджменте.

Задание 1. Выбор оптимального управленческого решения.

Постановка задачи

Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджмент фирмы рассматривает три возможных управленческих решения:

- 1) снижение цены;

- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Предполагается три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль (млн. у. е.).

Таблица 10.1 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
1. Снижение цены	5	6	4
2. Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
3. Расширение ассортимента	6	3	7

Построить дерево решений для рассматриваемых вариантов и сценариев развития. Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи.

Задание 2. Аргументированно ответьте на вопросы:

1. Какой из представленных вариантов наиболее точно отражает сущность управленческого решения:
 - а) подготовка приказа, распоряжения, устного руководящего указания;
 - б) определение цели и программы действий в каждый данный момент управления;
 - в) выбор альтернативы.
2. С чего следует начинать анализ конкретной ситуации?
 - а) с выбора вариантов решения;
 - б) с выяснения дополнительной информации;
 - в) с определения главной проблемы.
3. Какие операции в организованном процессе принятия решений должен брать на себя руководитель?
 - а) определение главной проблемы, формулирование целей, задач и требований к решению;
 - б) ревизия системы и проектирование решений;
 - в) определение критериев оценки и выбор варианта;
 - г) сбор и обработка дополнительной ситуации;
 - д) во всех случаях "а" и "в";
 - е) во всех случаях "а" и "б".

Задание 3. Тест «Умеете ли Вы решать проблемы?»

Выберите один из вариантов ответа на каждый из 9 поставленных вопросов, а затем определите общую сумму баллов.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах и неприятностях?
 - а) нет, это не поможет – 3;
 - б) конечно, если есть подходящий собеседник – 1;
 - в) не всегда. Иной раз думать о них не хочется – 2.
2. Насколько сильно Вы переживаете свои неудачи?
 - а) всегда очень тяжело – 4;
 - б) в зависимости от обстоятельств – 0;
 - в) терплю. Всему когда-то приходит конец – 2.
3. Если Вы не употребляете спиртное, сразу же переходите к следующему вопросу, а если употребляете, то зачем?
 - а) «утопить» свои проблемы – 5;
 - б) расслабиться – 3;
 - в) просто нравится – 1.
4. Если Вас что-то глубоко ранит, то Вы:
 - а) позволяете себе «с горя» то, что обычно не можете позволить – 0;
 - б) идете к хорошим друзьям «поплакаться в жилетку» – 2;
 - в) сидите дома и «жалуете» себя – 4.
5. Если близкий человек Вас обижает, Вы:
 - а) уходите в свою «раковину» – 3;
 - б) требуете объяснения – 0;
 - в) рассказываете об этом всем, кто готов слушать – 1.
6. В минуты счастья Вы:
 - а) забываете о несчастьях – 1;
 - б) боитесь, что эта минута быстро пройдет – 3;
 - в) помните, что в жизни есть и много неприятного – 5.
7. Что Вы думаете о психиатрах?
 - а) не хотелось бы стать их пациентом – 4;
 - б) они могли бы многим помочь – 2;
 - в) человек может помочь себе сам – 0.
8. Судьба:
 - а) Вас преследует – 5;
 - б) к Вам несправедлива – 3;
 - в) к Вам благосклонна – 1.
9. После ссоры, когда гнев проходит, о чем Вы думаете?
 - а) о приятном, что было в прошлом, несмотря ни на что – 0;
 - б) о тайном мщении – 4;
 - в) о том, сколько уже пришлось вытерпеть – 2.

От 7 до 15 очков – Вы легко миритесь с неприятностями, так как умеете оценить других и себя.

От 16 до 26 очков – бывает, что Вы проклинаете судьбу, но у Вас «отдушина» - выплескивание своих проблем на других.

Более 26 очков – Вы не научились «расправляться» со своими бедами. Нужно мобилизовываться.

Тема 11. Коммуникативный процесс в менеджменте

Вопросы к обсуждению

1. Роль и место коммуникационного процесса в управленческой деятельности.
2. Элементы коммуникационного процесса, их характеристики. Информация как предмет коммуникационного процесса.
3. Этапы организации коммуникационного процесса.
4. Формы организационных коммуникаций.
5. Проблемы эффективной организации коммуникационного процесса.

Задание 1. Анализ ситуации

Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад – вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и

энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами. Которые способствуют обмену информацией между торговыми агентами, генерируют новую информацию и обеспечивают, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Источник: Leslie Brennan, «McKesson Takes to Meeting Monthly», Sales and Marketing Management, January 13, 1986, pp. 28 – 29.

Вопросы для анализа

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернэшнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
6. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Тема 12. Руководство, власть и влияние в менеджменте

Вопросы для обсуждения

1. Сущность руководства, власти, влияния.
2. Формы власти и влияния.
3. Убеждение и участие как формы влияния.

Задание 1. Ситуация для анализа.

Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса –

миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы для анализа

1. Влиятелен ли Билл Гейтс?
2. Обладает ли он властью?
3. Какой тип власти он использует?
4. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Тема 13. Управление группами в организации

Вопросы к обсуждению

1. Группы и их значимость в организации.
2. Виды и характеристики групп в организации.
3. Модели управления неформальными группами.
4. Способы повышения эффективности групп в организации.

Задание 1. Ситуация для анализа.

Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90 %, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Вопросы для анализа

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

Тема 14. Специальные функции управления.

Вопросы к обсуждению

1. Управление инновациями.
2. Управление персоналом.
3. Управление финансами.
4. Управление производством.
5. Антикризисное управление.

Задание 1. Ситуация для анализа.

Стратегия операционного управления

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения.

«Чек-Райт» – одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов.

Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50 % – трудозатраты, 30 % – материалы и 20 % –

накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80 – 100 % выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получат ежемесячный отчет банка со списанной суммой.

Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт».

«Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?»

«Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке».

«Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?»

«Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

Вопросы для анализа

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?
2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?

3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

Задание 2. Проанализируйте предложенную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Серьезная ошибка

«Почему твоя бригада устанавливает воздуховоды на седьмом этаже восточного крыла? У нас же там целых две недели резервного времени. Сейчас в критическом положении находится воздуховод на шестом этаже в западном крыле. Ей-богу, Прествуд, это же должно быть сделано еще месяц назад. А сейчас вы не дадите работать на шестом этаже западного крыла ни сантехникам, ни электрикам, потому что всех своих людей направили на работу совсем в другое место. Тебе это все равно?»

«Нет, г-н Нельсон, мне не все равно, но мне кажется, что я уже совсем ошалел от этой новой системы планирования по методу критического пути».

«Я еду на площадку, чтобы поговорить с тобой. А пока, перебрось всех людей на шестой этаж западного крыла».

Рой Нельсон бросил телефонную трубку, схватил пальто, папку с документами и направился к своей машине. Он 16 лет проработал в компании «Муллинз Констракшн» и сейчас руководил проектом по постройке мемориального госпиталя им. Райта. Нельсон был основным зачинщиком внедрения сетевого планирования на основе ЭВМ для оперативного управления строительными работами. Он помнил некоторые из своих высказываний, которые сделал на заседании, обсуждавшем вопрос о внедрении системы. «Она вытянет нас из средневековья. Я гарантирую, что система позволит поднять нам производительность и сэкономит кучу денег». Сейчас он уже начал подумывать, а не было ли все это большой ошибкой — весь этот переход на сетевые графики. С технической точки зрения система работала отлично, но он не достигал тех результатов, которые ожидал и раньше получал от своих основных помощников.

Бил Прествуд всегда был сознательным и надежным бригадиром, руководящим работами по отоплению, вентиляции и кондиционированию воздуха. Однако после внедрения сетевого графика Бил кажется совсем утратил навыки руководства бригадой. Его ошибки приводили к серьезным сбоям в строительстве госпиталя. По пути к стройплощадке Рой Нельсон даже подумал, что Билл ошибается преднамеренно, может он просто хочет саботировать введение сетевого графика на строительстве этого госпиталя. «Быть этого не может», — сказал про себя Нельсон, паркуя машину рядом с фургоном, в котором размещалась контора стройки.

Рой нашел Билла Прествуда на шестом этаже западного крыла, где его бригада уже начинала работу с этим оказавшимся в критическом положении

воздуховодом. «Билл, я надеюсь, что мы сможем понять, в чем причина наших бед в последние месяцы. У нас такого никогда раньше не было».

«Мне эти штуки тоже не нравятся, г-н Нельсон».

«Хорошо, Билл. Давай-ка сначала посмотрим на последнюю недельную распечатку сетевого графика, которую я прислал тебе в понедельник. Где она?»

«Думаю, что в багажнике моего автомобиля».

«В багажнике? Что ей там делать? Она должна быть постоянно с тобой! Ты же не оставляешь рабочие чертежи в багажнике?»

«Нет, не оставляю. Но я понимаю рабочие чертежи, и к тому же чертежи не меняются каждую неделю. По правде говоря, эта распечатка для меня просто пустое место, огромная сетка бессмысленных цифр».

«Ты же получил копию «Руководства по применению метода сетевого планирования», не так ли?»

«Да, я получил все 300 страниц этого руководства».

«И ты посещал семинар, где я объяснял, как работает система?»

«Да, я был на семинаре».

«Ну, тогда, что за...»

«Г-н Нельсон, восемь лет я был хорошим бригадиром. Если же вы хотите, чтобы бригадир таскал по площадке 20-фунтовую распечатку, выдавайте нам всем по тележке. Что касается меня лично, то мне надоело получать какие-то непонятные компьютерные приказы, за которые потом всю вину валят на меня. Я думаю, что мне лучше, наверно, работать в компании, где люди принимают решения сами и общаются друг с другом на понятном английском языке. А вы поищите себе другого бригадира».

Вопросы для анализа

1. Было ли ошибочным внедрять автоматизированную систему сетевого планирования на строительстве в «Муллинз Констракшн»? Почему это было ошибкой? Почему это не было ошибкой?
2. Как вы объясните проблему, возникшую у Роя Нельсона с Биллом Прествудом? Можно ли было избежать этой проблемы? Каким образом?
3. Можете ли вы указать на какие-либо конкретные проблемы в самом воплощении системы сетевого планирования. Каким образом можно было избежать возникновения такой проблемы?
4. Что теперь должен делать Рой Нельсон?

II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2009. – 32 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 1998. – 369 с.
3. Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – Москва, 2006. – 131 с.
4. Казанцев, А. К. Основы менеджмента. Практикум : учебное пособие / А. К. Казанцев. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 544 с.
5. Менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 Коммерция и 061300 Маркетинг / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 87 с.
6. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1997. – 774 с.