

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.
МЕНЕДЖМЕНТ: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И СИТУАЦИИ**

Методические указания
для студентов экономических специальностей

дневной и заочной форм обучения

Витебск
2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	
Тема 1. Введение в менеджмент	5
Тема 2. Эволюция менеджмента	14
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	20
Тема 4. Технология менеджмента	25
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	35
Тема 6. Организационная деятельность как функция менеджмента	38
Тема 7. Организационная структура управления предприятием	42
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента и методы ее осуществления	44
Тема 9. Контроль как функция менеджмента	50
Тема 10. Управленческие решения	52
Тема 11. Коммуникации в менеджменте	59
Тема 12. Стиль управления	62
II Список используемой и рекомендуемой литературы	67

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 дисциплинам «Основы менеджмента», «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 экономических специальностей, изучающих управленческие дисциплины, для преподавателей, бизнесменов, руководителей предприятий, деловых людей.

І ТЕМЫ, СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Введение в менеджмент

Ситуация 1

Во власти амбиций

В это солнечное утро начальник финансового отдела полиграфической фирмы «Ампир» Александр Викторович сидел в своем кабинете темнее тучи. Перед ним лежал листок, где в столбик карандашом он выписал фамилии всех работников отдела. Из шести должно остаться только трое, и один из этих трех — он.

Уже заканчивался первый квартал, а заказов почти не было. И виной всему успешная рекламная и ценовая политика конкурентов.

Конечно, перебои с клиентами случались и раньше, например, осенью 1998-го. Но «Ампир» всегда выкарабкивался, снова занимал успешное положение на полиграфическом рынке. Но не теперь, когда фирму возглавил молодой и амбициозный Вадим, сын Михаила Карловича, бывшего директора «Ампира». Вадим закончил один из тех коммерческих вузов, где для успешной сдачи сессии необходимо было не столько знание материала лекций, сколько присутствие в зачетке определенной денежной суммы. Вадим у Михаила Карловича единственный и к тому же поздний ребенок, поэтому отец никогда не скупился. У Вадима всегда было все лучшее, и ему для этого ничего не нужно было делать.

Три года назад душным июльским вечером Михаил Карлович скончался от инфаркта. Это произошло на даче, поэтому «скорая» не успела вовремя приехать. По завещанию отца к Вадиму перешел пусть не контрольный пакет, но довольно значительное количество акций – 35%.

На общем собрании акционеров Вадима избрали генеральным директором не только в память об отце. Большинству акционеров он показался деловым и энергичным, к тому же у него был диплом менеджера.

Несмотря на смену директора, тот год был очень удачен для «Ампира». Для выполнения всех сыплющихся как из рога изобилия заказов у типографии предприятия не хватало мощности. И в конце весны Вадим принял логичное, по его мнению, решение – расширить производство, то есть взять кредит, закупить оборудование и увеличить штат сотрудников. Он изложил свое предложение на общем собрании акционеров. И оно было принято большинством голосов.

Кто-то не хотел портить отношения с новым начальником, кто-то видел в этом возможность устроить на работу дочь или племянника, кому-то это просто показалось позитивной и перспективной идеей.

Но не Александру Викторовичу... Еще перед голосованием он высказал свои сомнения в разумности идеи Вадима. Он пояснил, что думать о глобальном расширении производства еще слишком рано, ведь в следующем

году количество заказов может резко сократиться, и тогда новые машины будут простаивать, люди сидеть без работы, а фирма нести убытки. Он предложил разместить заказы, которые сейчас типография выполнить не может, в другие типографии. «Ампир» от этого ничего не потеряет, и ему не придется отказывать клиентам. Расширение производства разумно, когда большое количество заказов станет постоянным.

Совещание проходило в конце рабочего дня в пятницу, когда у всех собравшихся мысленно уже начались выходные. Александра Викторовича сочли занудой, задерживающим голосование, консерватором и параноиком. Амбиции Вадима удовлетворили. Было оборудовано несколько новых цехов, а штат фирмы увеличился в полтора раза. Новыми работниками стали в основном сокурсники и друзья Вадима, а также родственники и знакомые сотрудников.

В следующем году количество заказов действительно уменьшилось, хотя и незначительно. Особой тревоги этот факт не вызвал. Вадим верил, что для беспокойства причин нет. Он был горд собой. Ведь его предложение было принято, хотя один из крупных акционеров, влиятельный Александр Викторович, был против. Он чувствовал себя гениальным и успешным бизнесменом и уже представлял себя генеральным директором концерна с филиалами не только по всей России, но и в Европе.

Конкуренты «Ампир», в отличие от Вадима, в облаках не витали. Они стали переманивать клиентов «Ампир», предлагая контракты на более выгодных условиях, делать скидки на большие заказы. Отдел же сбыта и маркетинга «Ампир» не старался привлекать новых клиентов, довольствуясь уже имеющимися.

И вот на третий год правления Вадима случилось так, что по различным причинам количество заказов по сравнению с двумя предыдущими годами сократилось вдвое. Техника простаивала, а рабочим не было возможности платить зарплату.

На собрании Вадим предложил сократить штат, то есть уволить 30-40% работников, продать простаивающее оборудование и сдать пустующие цеха в аренду. Ясно, что такое предложение вызвало беспокойство у всех работников, ведь сокращению подлежали не только недавно нанятые, но и некоторые люди, проработавшие в «Ампире» много лет. Все давно уже поняли, что Вадим был просто избалованным ребенком, а фирма отца очередной игрушкой в его руках.

Александр Викторович еще раз проглядел список работников финансового отдела. Проверенные временем и перспективные, старательные и талантливые, опытные и молодые — никто из сотрудников недостойн был увольнения. Александр Викторович любил «Ампир» как собственное дитя и решил бороться за его благополучие. Но для этого нужно было каким-то образом избавиться от участия амбициозного Вадима в управлении предприятием.

Вопросы к ситуации

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

Задание 2

ТЕСТ «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

Тест позволяет оценить одиннадцать потенциальных ограничений качеств, имеющих первостепенное значение для руководителя.

1. Неумение управлять собой.
2. Неумение руководителя бороться со стрессами, рационально использовать время, силы и способности, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.
3. Размытые личные ценности.
4. Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование. Руководители, для которых неясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.
5. Смутные личные цели.
6. Руководитель может не иметь четких целей, стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.
7. Остановленное саморазвитие.
8. Неспособность преодолеть свои слабости, склонность избегать острых ситуаций, напряжения ума, воли, привычка не рисковать.
9. Недостаточность навыка решать проблемы. Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные варианты решений, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и нерационально решенные проблемы тормозят дело.
10. Недостаток творческого подхода.
11. Неумение принимать нестандартные творческие решения, неспособность к инновациям, изобретательству. Стереотипно мыслящие руководители не способны выдвигать новые идеи сами, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, имеет данные ограничения.
12. Неумение влиять на людей.
13. Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет правильно говорить, внимательно

- слушать, убеждать, приходить к согласию в спорных вопросах.
14. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.
 15. Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.
 16. Слабые навыки руководства.
 17. Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже возможностей, психологический климат в таких коллективах низкий, низкая производительность труда.
 18. Неумение обучать.
 19. Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные тогда работают, не имея обратной связи от руководителя, а оценки последнего формальны и поверхностны.
 20. Низкая способность формировать коллектив.
 21. Неумение сформировать дружную, эффективно работающую «команду» единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовольствие в работе.

Процедура работы с тестом

Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкцию. Желательно заготовить копию таблицы ответов. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, не слишком долго думайте, отложите анализ до окончания всего теста.

По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты и наметьте пути снятия своих ограничений.

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

Инструкция по выполнению теста.

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнение, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным.

71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себе энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспособляющийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, чего хочу.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.

104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица 1.1 – Ответы теста

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	Ј	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого										

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верное, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропуская утверждений.

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

Таблица результатов.

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и т. д., наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т. д., наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 1.2 – Итоги

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Б	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыков решать проблемы
К	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
С	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить			Недостаток способности руководить
Ј	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» — области, требующие первоочередного развития.

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» и столбца «Обратный ранг».

Таблица 1.3 – Личные достоинства и ограничения

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Краткие определения ограничений

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; различие целей с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим, развивать и расширять свои возможности.
11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Тема 2. Эволюция менеджмента

Ситуация 1

Кадровая проблема

Светлана Ивановна — директор транспортной компании «Берег», ей 42 года, у нее взрослый сын, она разведена, образование средне-специальное, стаж работы более 20 лет; энергичная грамотная женщина, свои обязанности знает досконально, не обремененная семьей, проводит на работе большую часть времени. Отдавая много сил своему бизнесу, от подчиненных требует того же. Ей присущ жесткий стиль руководства. Директор не терпит, когда ее распоряжения не выполняются, для достижения целей использует все возможные методы убеждения и принуждения вплоть до урезания зарплат и увольнений.

Светлана Ивановна постоянно лично работает над подбором кадров. Сотрудникам, удовлетворяющим ее высоким требованиям, она назначает повышенные персональные оклады, применяет систему материальных поощрений. В фирме установлено негласное правило: сотрудники не обсуждают между собой величину зарплаты.

Игорь — молодой специалист, три года назад окончил Автомобилестроительный институт. Год проработал автомехаником в другой транспортной компании и два года работает у Светланы Ивановны начальником одного из парков. Игорь хороший специалист, но организовать людей для эффективной слаженной работы у него получается плохо. Зачастую случаются нестыковки между погрузкой, разгрузкой, сроками перевозок, ремонта и как результат — простои и авралы.

Три месяца назад Светлана Ивановна приняла на работу в качестве помощника двадцатилетнюю Лену, не имеющую профессионального образования. В должности секретаря она работает 5 лет. Лена – прирожденный организатор. В кратчайшие сроки ей удалось обрести авторитет в новом коллективе благодаря своему опыту и умениям. Она так организует работу, что весь процесс проходит гладко, умеет увязать последовательность выполнения нескольких заказов; каждый из них выполняется к установленному сроку. Требует от сотрудников четкого выполнения своих указаний и постоянно контролирует процесс работы. Не боится брать на себя ответственность.

Еще одна особенность Лены располагает к ней людей: она всегда отстаивает интересы подчиненных, идя при этом даже на открытый конфликт с начальством любого уровня. Именно это качество дает ей моральное право требовать от работников максимальной отдачи. Люди прощают ей вспыльчивость и грубость, зная, что за проделанную работу они всегда получают достойную оплату.

В течение очень короткого времени в компании сложилась такая ситуация: благодаря качествам Лены работы стали выполняться значительно быстрее и качественнее. Игорь по любому вопросу обращается к Лене и сам уже ничего не решает. Даже когда Лена отсутствует, Игорь постоянно консультируется у нее по телефону.

Перед Светланой Ивановной встал вопрос: насколько нужен на производстве Игорь, получающий достаточно большую заработную плату, но реально уже ничего не решающий?

Вопросы к ситуации

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

Задание 2

Проанализируйте ситуации, представленные ниже, и ответьте на вопросы:

1. Джейн Арнольд хочет стать менеджером. Ей нравятся курсы бухучета, финансов и маркетинга. Каждый из них дает ей четкие ответы на определенные вопросы. Теперь же профессор, читающий курс организационного поведения, говорит ей, что существует очень немного четких ответов, когда речь заходит об управлении людьми. Профессор обсудил некоторые возникающие проблемы и исторические основы этой области и сказал, что концепции наук о поведении играют важную роль в его курсе. Джейн пребывает в недоумении. Она поступила в университет, чтобы научиться тому, как стать эффективным менеджером, но данный курс, без всякого сомнения, не имеет такой цели.

Вопросы

- Как бы вы успокоили Джейн? Каким образом курс организационного поведения будет способствовать превращению Джейн в эффективного менеджера?
- Чем курс организационного поведения отличается от таких дисциплин, как бухгалтерский учет, финансы или маркетинг?

2. Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую же неделю работы отец вызвал Джона к себе в кабинет и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен кое-что тебе сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, что тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали Хоторнские исследования и насколько все в университете были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем просто быть добрым по отношению к ним».

Вопросы

- Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
- Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует Хоторнские исследования?
- Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе? Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма влияет на его бизнес?
- Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на вещи и что изучение организационного поведения поможет его бизнесу в условиях новой парадигмы?

3. В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по

производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних нескольких лет руководимые ими отделы были на голову выше других шести отделов по конкретным производственным показателям (числу единиц произведенной продукции). Этим руководителям удалось достичь таких успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим. Генри объяснял свой подход следующим образом:

Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я время от времени собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие.

Джейн объясняла свой метод так:

Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом разглагольствует теория человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает внимания и признания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако, с другой стороны, я всегда указываю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. Разумеется, у меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо. Но я специально стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава.

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джеймс числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством говорят о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние 6 лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы

- Оба описанные выше руководителя имеют схожие трудовые биографии. Исходя из теории научения, как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
- На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Если Джейн использует метод подкрепления, как можно объяснить ее слова: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом разглагольствует теория человеческих отношений»?

– Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух производственных подразделениях?

4. Когда Ральф Морган поступил на работу в Beacher Corporation, он начал карьеру сборщиком на конвейере. В этой должности Ральф оставался в течение 5 лет. За этот период прошли две крупные забастовки. Первая продолжалась 5, а вторая – 18 недель. Как и другие члены профсоюза, Ральф находился без работы в течение обеих забастовок, и в обоих случаях у забастовочного фонда кончались деньги до того, как удалось подписать трудовое соглашение.

В прошлом году Ральфа спросили, хотел бы он перейти на должность инспектора. На данном посту его ожидало повышение зарплаты до 2500 дол., да и мысль о продвижении и уходе с конвейера показалась ему заманчивой. Ральф согласился.

В течение ознакомительного периода в роли инспектора Ральф неоднократно сердился на представителя менеджмента. Этот человек, казалось, считал, что профсоюз слишком силен, и поэтому менеджмент должен держать круговую оборону и не допустить дальнейшего ослабления своего авторитета. Ральф ничего не говорил, но ему казалось, что этот человек плохо информирован и настроен предвзято. Однако в течение последних шести месяцев произошло два события, которые заставили Ральфа изменить свою позицию в плане взаимоотношений профсоюза и менеджмента.

Первым из событий было столкновение Ральфа с цеховым мастером, который обвинил Ральфа в том, что он сознательно оскорбил одного из рабочих. Ральф не мог поверить своим ушам. «Оскорбил рабочего? Вы шутите. Да я просто сказал ему, чтобы он вернулся на свое рабочее место», – объяснил он мастеру. Тем не менее была составлена жалоба, и ее согласились забрать только после того, как Ральф извинился перед рабочим, которого он якобы оскорбил. Другой инцидент был результатом дисциплинарного взыскания. Один из рабочих в бригаде Ральфа опаздывал на работу три дня подряд, и, как предусмотрено контрактом, Ральф отправил его домой без зарплаты. Профсоюз опротестовал его решение, мотивируя тем, что рабочий опоздал только два раза. Когда Ральф отправился в отдел кадров, чтобы взять табель данного рабочего, табеля, отражающего опоздание в первый день, не оказалось. Сотрудники отдела кадров, которые тоже являлись членами профсоюза, заявили, что не знают, где он.

В обоих случаях у Ральфа сложилось впечатление, что профсоюз делает все возможное, чтобы поставить его в неловкое положение. В начале этой недели Ральфу позвонил менеджер из отдела по ориентации персонала. Он сказал: «Я собираюсь пригласить линейных инспекторов на ориентационную встречу, чтобы обсудить с ними отношение профсоюза к менеджменту. Поскольку вы были членом профсоюза, не хотели бы вы высказать инспекторам свое мнение относительно того, к чему они должны быть готовы и как им следует реагировать?» Ральф ответил, что сделает это с радостью. «Я считаю, что мы должны быть готовы поставить профсоюз на место, и я готов выполнить свой долг», – пояснил он.

Вопросы:

- Какой была установка Ральфа в отношении профсоюза, когда он только занял должность инспектора? Какие препятствия первоначально мешали ему изменить эту установку?
- Почему Ральф изменил свою установку? Какими причинами можно объяснить это изменение?
- Велика ли вероятность того, что рабочие, которых выдвигают на должности менеджеров, также, как и Ральф, пройдут через аналогичные изменения установок?

5. Джеки Джордан является региональным менеджером государственного социального агентства, которое предоставляет профессиональное обучение и реабилитационные программы для глухих. В ее обязанности входит контроль за консультантами и разработка специальных программ. Одна из проблем, с которой столкнулась Джеки, состояла в отношениях с Кетлин О'Шин, куратором проекта. Кетлин является координатором трехгодичного федерального гранта на выполнение специального проекта для глухих. Кетлин непосредственно отвечает за материальные фонды и реализацию задач проекта. Федеральное агентство, предоставившее грант, обусловило его продолжение наличием «явно обозначенного прогресса» в достижении определенных целей. Проблема, которая возникла у Джеки с Кетлин, была прямо связана с этим условием. Джеки постоянно просила, чтобы Кетлин разработала конкретные задачи для проекта, осуществляемого в рамках гранта. Джеки хотела, чтобы эти задачи были написаны в конкретной, четкой форме, с указанием параметров, которые можно измерить. Кетлин постоянно представляла Джеки проекты документов, наполненные общими местами и банальностями. Джеки, в свою очередь, продолжала настаивать на большей ясности, однако Кетлин реагировала в том духе, что проводимая работа значима сама по себе и отнимает все ее время. Отвлечение от работы для написания конкретных задач нанесло бы ущерб задачам проекта. В конце концов Джеки перестала настаивать. Через год грант не был возобновлен федеральным правительством по той причине, что он не продемонстрировал «видимого прогресса».

Вопросы

- Как вы считаете, была права Джеки или нет, требуя от Кетлин более четкого описания задач проекта? Почему?
- Считаете ли вы, что федеральное правительство приняло бы в качестве демонстрации прогресса и было бы удовлетворено подходом, основанном на постановке целей, на котором настаивала Джеки?
- Будь вы на месте Джеки, как бы вы вышли из этой ситуации? Дайте конкретный ответ.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Ситуация 1

Подруга детства

По своей специальности Галина – физик-экспериментатор. Закончив школу с углубленным изучением точных наук при Московском госуниверситете, она в 1992 году поступила в Московский физико-технический институт. На третьем курсе заинтересовалась торговлей ценными бумагами, и, как это часто бывает, наука отошла на второй план, уступив место бизнесу. Галина проработала около пяти лет в инвестиционных компаниях. Накопив небольшой капитал, в 2000 г. она задумала открыть собственное дело. Галина планировала открыть салон красоты.

Но денег не хватало, Галина вспомнила про свою подругу детства. Алина была очень обеспеченной, да как быть не обеспеченной, если родители нефтяники. Алина ни в чем себе не отказывала и привыкла смотреть на всех свысока. С Галиной они вместе ходили в детский сад и в школу. Уже в детском саду у Алины сложился принцип: «Все мое, делиться ни к чему и незачем, я здесь кто, а вы никто». Алина в детстве взваливала все свои обязанности на Галину, и при этом Алина знала, что ее так называемая подруга не откажет. Галина была рада, что у нее такая богатенькая подружка, и выполняла все ее прихоти. После школы их дороги разошлись: Галина поступила в Московский физико-технический институт, а Алина считала, что институт может и подождать.

Галина очень хотела открыть дело, но нужен компаньон. Знакомых, у которых «водились» такие наличные, у Галины, кроме Алины, не было. Желание открыть фирму у Галины было огромное, и она предложила Алине открыть вместе дело на равных условиях. Алине идея понравилась, и она согласилась. Галина планировала создать салон красоты, причем помещение под него — двухэтажное здание общей площадью 400 кв. м. После проведения некоторых исследований на рынке Галине пришлось от первоначальной задумки отказаться. Количество салонов красоты в Москве к тому времени достигло 4,5 тысячи, а запускать проект с «заведомо устаревшей концепцией» предпринимательнице не хотелось. Более перспективным Галине показался другой бизнес — организация свадеб. Алина поддержала идею; девушки подыскали подходящее здание, заключив необходимые документы, принялись за работу.

Всю финансовую часть первое время Галина решила выполнять сама. В августе 2000 г. салон «Белая лагуна» открылся. Галина проводила на фирме целый день: реклама, завоз товаров, обслуживание клиентов — все легло на ее плечи. Алина в салоне появлялась редко. А когда появлялась, то чувствовала себя начальницей, потакая Галину «это не так, то не так».

Галина трудилась с утра до позднего вечера. Покупатели были очень довольны, потихоньку росла прибыль. Работы было много. Было решено набрать персонал, разместив рекламу в газете.

На собеседование пришли две девушки. Наталья закончила дизайнерские курсы, знала тенденции моды. Ирина работала в бухгалтерии продовольственного магазина. Через некоторое время подошли еще двое молодых людей; они хорошо владели компьютером и до этого работали в рекламном деле. Вскоре подошли еще четыре девушки.

Набрав небольшой персонал, «Белая лагуна» стала набирать обороты, прибыль увеличиваться, работники были довольны, коллектив дружелюбный, салон веял теплой, домашней атмосферой.

Салон предлагал вполне стандартный набор услуг: парикмахерская, ювелирный магазин, организация свадебного торжества. Галина услышала от своих знакомых об услуге «салют из бабочек», которые видели что-то подобное за границей. Например, молодожены могли заказать «салют из бабочек», выпустив их из красивой коробки в самый торжественный момент. Ухватившись за эту идею, Галина заключила договор с учеными, которые занимались разведением тропических насекомых. Галина пыталась найти новые идеи и применить их к салону.

Дела у «Белой лагуны» шли очень хорошо, прибыль росла, покупатели были очень довольны. Алина появлялась редко, чтобы посмотреть, как идут дела, и получить свою долю. Галина мирилась с этим. Главное, что дела идут хорошо, но было, конечно, обидно отдавать Алине 50%, но Галина считала, что ей обязана, если бы не Алина — она не открыла салон «Белая лагуна».

Через полтора года существования салона Алине захотелось управлять салоном, почувствовать себя хозяйкой. Алина все чаще и чаще начала навещать салон, командуя персоналом и Галиной. Алина считала себя выше всех, про старую дружбу с Галиной она совсем и не вспоминала. В коллективе нарастало недовольство. Алина без конца стала делать выговоры работникам, заявляя им, что они ни в чем не разбираются. Новаторские идеи Галины Алина не поддерживала, не понимая, зачем это.

Галина, не сообщив Алине, заключила договор с французской компанией «Француза» о поставке платьев. Алина возмутилась, что ее не поставили в известность, заявив Галине, чтобы она не забывала, кто здесь главный. Да и заключенный контракт о поставке экзотических бабочек ни к чему, его необходимо разорвать, слишком дорого обходится, да и никчемное удовольствие, считала Алина. Заявление было таким: «Мое решение не обсуждается, он будет расторгнут в ближайшее время». Галина пыталась объяснить, что он приносит прибыль уже немалую — 30%, да и спрос у обеспеченных клиентов на такой экзотический подарок растет. Никакие доводы на Алину не действовали, кому только нужен такой нелепый подарок — бабочки.

Обстановка в «Белой лагуне» накалялась. На следующий день Алина созвала коллектив и объявила, что фирму должен возглавить один человек, то есть она. Ее заместителем должна стать Галина. В должности генерального директора Алина будет владеть 70% прибыли, а Галина — 30%. Все это Алина преподнесла в виде ультиматума. Галина не могла позволить к себе такого

отношения. Она поставила фирму на ноги; мало того, ее упрекают, а теперь еще командуют, требуют отказаться от 20% прибыли и расторгнуть самый выгодный контракт.

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Чем объясняются успехи «Белой лагуны»?
3. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
4. Дайте рекомендации.

Ситуация 2

Жестокий мир моды

С самого детства у Валерии было две страсти: мода и журналистика. Еще в школе она безошибочно определяла подделки известных марок одежды, обуви и аксессуаров, одевалась со вкусом, да и подруги считали ее незаменимой в создании нового образа. Ее мама — филолог — привила дочери хорошую, правильную речь. Валерия могла убедить любого — так красиво говорила. Свое обучение старалась построить так, чтобы совместить свои два увлечения. При поступлении в институт остановила свой выбор на факультете журналистики. А параллельно с учебой Валерия занималась в школе модельеров, сама придумывала дизайн своего гардероба. В студенческой газете вела колонку «Современный стиль», которой зачитывались все модницы института. Будучи человеком честолюбивым и амбициозным, она поставила себе задачу построить свою карьеру в одном из известнейших журналов о моде и стиле «Vogue» и достигнуть должности главного редактора.

После окончания института Валерия около года проработала в одном из столичных журналов, приобретая необходимый опыт. Вскоре она стала отправлять свои статьи главному редактору журнала «Vogue», написала предложения о том, что можно было бы добавить как по оформлению, так и по содержанию в журнал, чтобы он стал еще более интересным. Идеи были свежие, яркие и неординарные, чем, собственно, и привлекла Валерия главного редактора Алексея. Он решил ее пригласить в журнал, но обыкновенным корреспондентом. Тем не менее, для Валерии это был уже реальный шаг для осуществления ее мечты. Она уже попала в мир моды, где ей предстояла тяжелая работа.

Что касается Алексея, главного редактора, — это был опытный журналист в сфере моды и шоу-бизнеса, с железной хваткой и очень тщеславный. К сотрудникам был строг и спуску никому не давал. С конкурентами расправлялся просто, считая, что в мире моды выживает сильнейший, шел на интриги для достижения своих целей. Собственно, именно такими способами он и достиг положения главного редактора. Своего места он добился благодаря сплетням и знакомству с владельцем издательского дома, выпускающего ведущие журналы мод, — Виктором Стромовым.

Тем временем Валерия приступила к работе. Девушкой она была очень

общительной и быстро завела нужные знакомства с модной элитой столицы. Благо, для этого у нее был пропуск сотрудника редакции на все модные вечеринки и банкеты. Дела пошли хорошо; новости она узнавала самая первая и всегда опережала всех своих коллег. И уже через пару лет Алексей пригласил ее на должность заместителя главного редактора. Валерия была благодарна, что Алексей принял ее на работу, а затем стал продвигать, но желание стать главным редактором (соответственно, занять его место) не покидало ее. К тому же она уже сама успела познакомиться с Виктором Стромовым, ведь только он мог решать вопрос о назначении ее на новую должность.

У Валерии созрел план, как проявить себя и показать Виктору, что она справится с работой по руководству журнала не хуже, чем сам Алексей. Да и новых клиентов и проектов привлечет. Около четырех месяцев она договаривалась о совместном проекте с одним известным модельером. Аналогов данному проекту еще не появилось, поэтому Валерия рассчитывала на признание Виктором своей работы. В назначенный день она собиралась на встречу со Стромовым, чтобы представить свою идею. Каково же было ее удивление, когда, приехав, она обнаружила, что идет презентация ее проекта Алексеем, который в разговоре с Виктором даже не упомянул, что Валерия причастна к созданию. Она решила прояснить ситуацию с Алексеем и вызвала его на прямой разговор. Он ей ответил: «Если ты хочешь играть на моей территории, должна придерживаться моих правил. А соответственно, твои идеи — это мои идеи, ведь я твой начальник!»

Для Валерии это был настоящий удар, и она сильно переживала, что все ее труды за несколько секунд присвоены Алексеем.

Вскоре после этого случая, решив немного развлечься, она отправляется на одну из светских вечеринок, где встречает свою подругу Катрин, которая в курсе всех последних новостей, и узнает следующую информацию. «На одной из модных выставок Алексей публично оскорбил одну из примадонн шоу-бизнеса. Помимо личных оскорблений заявил, что редакция «Vogue» считает ее самой безвкусно одетой женщиной, что оскорбило капризную кинозвезду, и она собирается подать в суд как на него, так и на журнал в целом (раз он прикрывается их именем). Ситуация осложнилась тем, что Алексей остыл и хотел исправить ситуацию, боясь гнева Виктора, который узнает о произошедшем, но было уже поздно. На днях актриса выступит с публичным заявлением, тогда репутация журнала сильно пострадает...

Узнав это, Валерия сначала обрадовалась, а потом перед ней встал нелегкий выбор: с одной стороны, можно было все рассказать Виктору... Тогда во избежание конфликта с актрисой Алексея бы уволили. Раз нет зачинщика в редакции, то кому же будут предъявлять обвинения... Да и на его место, скорее всего, поставят Валерию...

Но, с другой стороны, честно ли использовать случайно полученную информацию для борьбы с конкурентом...

Вопросы к ситуации

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

Ситуация 3

Привычное место

Компания «Сатурн» вот уже почти десять лет занималась издательской деятельностью. Все это время во главе фирмы стоял генеральный директор Иван Иванович, уже пожилой, но полный энергии и энтузиазма. В 1996 г. он создал это издательство, дав себе слово, что будет издавать только серьезную, научную литературу и никогда не издаст детектива. И это обещание самому себе он твердо держал на протяжении всего времени.

Книги издательства «Сатурн» нашли своего читателя, и многие институты обращались к Ивану Ивановичу с заказами на издание своих книг. Появились партнеры среди крупных издательств, которые поддерживали «Сатурн» и помогали ему оставаться на плаву. Но несмотря на значительную поддержку, Иван Иванович всегда придерживался своих принципов и издавал только то, что считал нужным, и так, как хотелось ему, хотя со стороны партнеров были попытки навязать ему свое мнение. В начале своей деятельности Ивану Ивановичу удалось получить в аренду на очень выгодных льготных условиях пусть небольшое, но расположенное в центре Москвы, недалеко от метро помещение. Помещение было оформлено по-домашнему и создавало теплую, непринужденную обстановку. Все сотрудники издательства чувствовали себя как дома, что хорошо влияло на работу и на атмосферу в коллективе. Для многих издательство стало почти родным домом, и задержка на работе расценивалась без обид, а иногда и с радостью.

И вот приближалось 10-летие издательства. Все сотрудники, основная часть которых работала в издательстве с самого ее создания, с предвкушением ожидали праздника и уже планировали, как отметить столь знаменательное событие. Только Иван Иванович ходил задумчивый и неразговорчивый. После окончания очередного срока договора аренды потребовалось почти полгода, чтобы оформить все документы на пролонгацию. Получив проект договора, Иван Иванович обратил внимание на то, что срок аренды 3 года, а не 5, как было раньше. Причина была ему неизвестна, а исполнитель в Москомимуществе пожимала плечами и ссылалась на распоряжение «сверху».

И вот от достоверных источников Иван Иванович узнал, что готовится постановление правительства о «Приватизации всех помещений». Арендаторам предлагалось выкупить арендуемые ими помещения. В случае отказа помещения «пускались с молотка».

В одном из разговоров с директором крупного издательства Иван Иванович рассказал о своей проблеме. Директор с радостью предложил оказать финансовую поддержку для решения этого вопроса. Казалось бы, теперь все будет хорошо, деньги найдены, издательство сохранит свое привычное место.

Но Иван Иванович чувствовал какую-то тревогу. Он понимал, что, если согласиться на эту помощь, ему придется считаться с мнением своего партнера.

Время уходило, а предполагаемой суммы на выкуп помещения у Ивана Ивановича не было, да и не могло появиться. Потеря родного помещения все больше беспокоила директора «Сатурна».

Вопросы к ситуации

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

Тема 4. Технология менеджмента

Ситуация 1

Важное решение

Михаил с детства был внимательным, трудолюбивым и послушным ребенком, но только немного нерешительным. Ему всегда было довольно трудно находить общий язык со сверстниками и отказать кому-то в просьбе, если даже на ее выполнение уходило много сил и времени. Однако все это не мешало Михаилу отлично учиться в школе и окончить ее с золотой медалью и, сразу сдав все вступительные экзамены, поступить в МГУП. Учеба в вузе давалась молодому человеку очень легко, он любил узнавать что-то новое и интересное. Михаил окончил вуз с «красным» дипломом. А дальше, благодаря случаю, Михаил устроился работать помощником менеджера в крупное московское издательство «Книговед». В первый год работы, благодаря старанию и упорству, Михаила повысили до должности менеджера. Его работа ему нравилась, и он считал, что получает вполне достойную зарплату. Но время шло. Михаил стал одним из самых перспективных менеджеров, отлично знал свою работу и также отлично выполнял ее, был специалистом в своем деле. Тем не менее, руководство не спешило повышать Михаила в должности или прибавить зарплату. А начальник, Петр Иванович, не стеснялся попросить молодого человека что-то доделать за него или выполнить «простенькую» работу. И Михаил соглашался, ему просто неудобно было отказать. И однажды после очередной просьбы начальника Михаил всерьез задумался о повышении. На следующий день он решился поговорить с Петром Ивановичем. Внимательно выслушав его, тот подошел поближе и, дружески похлопав по плечу, сказал: «Сынок, ты совсем еще молодой! Вся жизнь у тебя впереди! Все еще будет: и должность, и прибавка к заработной плате, ты главное старайся!» Из кабинета Михаил вышел подавленным, он никак не ожидал такой «благодарности» за все свои достижения и труды. К тому же Михаил прекрасно понимал, что в любом другом месте ему непременно предложили бы в 2, а то и в 3 раза большую сумму, чем он получал сейчас. Целый месяц Михаил ждал хоть каких-нибудь изменений, но Петр Иванович не только забыл об их разговоре, но и стал все чаще просить его оказать «небольшую» услугу. И

однажды вечером Михаил долго думал, как ему поступить, и пришел к единственному варианту... На следующее утро на столе Петра Ивановича лежало заявление об увольнении.

«Миша, что это значит?» — Петр Иванович был искренне удивлен.

«Я так решил», — ответил Михаил, сам поражаясь своей уверенности.

Но буквально через час Михаила вызвала к себе в кабинет заместитель генерального директора издательства Ольга Борисовна. С ней Михаил был знаком; она иногда давала ему ценные советы как поступить в той или иной ситуации. Поэтому разговаривать с ней было особенно тяжело.

Сначала Ольга Борисовна говорила довольно мягко, пытаясь заставить Михаила одуматься, признать свою неправоту и вернуться на место. Но видя, что молодой человек решительно настаивает, начала разговаривать более жестко. Она не забыла упомянуть о времени, потраченном на обучение Михаила, о различных устных обязательствах, заключенных между ними. Но молодой человек решил для себя, что больше не хочет здесь работать и на провокации Ольги Борисовны не поддавался. Увидев, что все ее слова не принимаются должным образом, женщина пристально посмотрела на Михаила и сказала: «Михаил, давайте поговорим откровенно. Мы очень рассчитывали на Вас, а Вы так нас подводите. Но надеюсь, Вы же понимаете, насколько наше издательство влиятельная организация? Сколько у нас связей, и не только по Москве. Вы отличный специалист, и такие конкуренты нам не нужны. Поверьте, стоит сделать всего несколько звонков – и у Вас начнутся проблемы. Вам будет очень тяжело найти подходящую работу в этой сфере деятельности. Так что подумайте...»

После этих слов ошарашенный Михаил вышел из кабинета Ольги Борисовны. И что делать теперь, он не знал.

Вопросы к ситуации

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

Ситуация 2

Секретарь

Вот уже больше года мы не можем найти секретаря для своей фирмы. Проводилась масса наборов на работу, собеседований, тестирований. Несколько девушек начинали работать у нас, но не дорабатывали даже до конца испытательного срока. После многократных неудавшихся попыток поиск секретаря для фирмы поручили мне. У меня большой опыт работы секретаря. После школы я, не поступив на дневное отделение экономического института, поступила на вечернее. Таким образом, у меня сразу же появилось много свободного времени. Энергии моей хватило бы на пятерых, поэтому мне срочно нужно было что-то с ней делать; начала искать работу. И здесь мне повезло. Подруга моей мамы, Людмила Петровна, работала секретарем в

совместном русско-болгарском предприятии, совмещала две должности: секретаря и начальника отдела кадров. Ей нужна была помощница, и Людмила Петровна предложила мне эту работу. Требования были очень высокие, и ко мне они предъявлялись в полной мере. Секретарь — лицо фирмы, ее голос, глаза и уши. Мне было 18 лет, и из меня можно было «слепить» что угодно. И слава Богу, что у меня были хорошие «скульпторы», заложившие во мне основы для моих будущих достижений. Я научилась правильно отвечать на телефонные звонки, постепенно овладевала искусством общения с людьми, училась сортировать поступающую информацию и доводить до сведения начальников (их у меня четверо — генеральный директор и три его зама). Любая новая работа расширяет кругозор; именно на этой работе я стала прочитывать утренние газеты и отмечать статьи, могущие заинтересовать начальника (но это уже гораздо позже), читать специальную литературу по психологии, этике. Даже подавать чай или кофе — это целая наука. Можно неловко «ввалиться» с подносом во время важных переговоров и этим «сбить» деловой настрой встречи. А можно, наоборот, разрядить напряженную ситуацию, вовремя появившись с чашечкой кофе. Для этого необходимо знать основы психологии и деловой этики, нужны врожденные качества, такие, как интуиция, чувство такта и доброжелательное отношение к людям. В нашей коммерческой фирме «Камчия» я целый год проработала личным секретарем президента Группы компаний. У нас работали два секретаря (восемь внешних телефонных линий, и все «горячие», более двадцати внутренних, три руководителя, делопроизводство, более ста работников, прием посетителей, чай-кофе и т.д. — очень бойкое местечко) — я и Лена. Лена пришла чуть позже меня, хорошо «вписалась» в коллектив фирмы, приняв его культурные традиции и общий стиль работы. Она успешно закончила школу и курсы бухгалтеров. У нее не было высшего образования, но в ней чувствовались хороший потенциал и задатки лидера, к тому же все она схватывала буквально «на лету», трезво оценивала людей и ситуации, мобилизовалась в нужные периоды и всю себя отдавала работе. Упор в моей деятельности делался на работу с президентом, но обязанности мы никогда не делили и уживались с Леной душа в душу, полное понимание и взаимовыручка, не могу вспомнить не одного случая, чтобы мы друг друга подвели. Поэтому точно знаю, что ждут руководители и что необходимо предприятию от человека, находящегося на этом месте.

И вот теперь такая проблема. Не можем найти человека, соответствующего нашим требованиям: высшее образование, коммуникабельность и умение работать в команде, плюс специальные знания (оргтехника и делопроизводство). Не менее шести человек пробовали свои силы. Но никто не задерживался дольше месяца. В оценке их деятельности руководство опиралось и на мнение Лены, постоянного секретаря, которая осталась после моего ухода на вышестоящую работу и регулярно ставила вопрос о том, как необходима ей помощница. Две недели назад у нас появилась Вероника, успешно прошедшая собеседование и тестирование у психолога, который нам порекомендовал

попробовать ее на эту должность. Через несколько дней Лена опять начала высказывать недовольство новой сотрудницей. То она слишком «зажата», то слишком раскованна, то неправильно отвечает на звонки, то нечетко выполняет полученные от нее инструкции. Все это навело меня на мысль, что никто не удовлетворит требований Лены, так как она просто боится конкуренции, хотя сама она занимает достаточно прочные позиции в фирме.

Вопросы к ситуации

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

Задание 3

ТЕСТ «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ»

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым и направлен на оценку 4 типов ориентации руководителя в процессе управления.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе

О – ориентация на официальную субординацию;

С – ориентация на себя.

Инструкция

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В и Г).

Выберите, пожалуйста, из предложенных, те варианты решения которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

- А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение:

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять наиболее важное на мой взгляд задание.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не знает виновника, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

- А. Оставлю выяснение фатов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей

активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать

на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания, сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальству, пусть решают.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15

Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

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 заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на

мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два 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 минут, 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-нибудь претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Тема 5. Планирование как функция менеджмента

Ситуация 1

Пекарня

На заре «перестройки» Максим оказался в сложной ситуации: попал под сокращение в армии и в 35 лет остался не у дел. Молодой, энергичный, полный сил, предприимчивый, он решил не сидеть без дела и найти работу, тем более что он был женатым, имел двоих детей. Жена семью содержать не могла; работала учительницей младших классов и зарплату имела небольшую, которую к тому же платили нерегулярно. Максим:

- «чемноком» (возил товары из Турции);
- перепродавал продукты питания, спиртное;
- пытался заниматься перепродажей бытовой аппаратуры, но особых денег не заработал; о моральном удовлетворении и говорить не приходилось.

Однажды он встретил своего бывшего сослуживца Андрея, который к тому времени тоже демобилизовался из армии и устроился на работу в пекарню. В разговоре с Максимом Андрей пожаловался, что скоро лишится работы и зарплаты, хоть и небольшой, но стабильной, т.к. хозяева пекарни собираются

уезжать в Израиль на постоянное место жительства и распродают свое имущество, в том числе и пекарню. Если они ее продадут, новые хозяева, скорее всего, уволят старый коллектив.

Максим из разговора с Андреем выяснил, что хорошо знает хозяина пекарни. Максим предлагает Андрею купить эту пекарню и вместе начать свое дело. Однако его волновал порывистый, непостоянный и импульсивный характер Андрея, который он помнил по прежней работе. Но желание начать свое дело «заглушило» его сомнения. Он договаривается с хозяином пекарни о продаже им этого предприятия в рассрочку. Они вдвоем зарегистрировали фирму и взяли кредит в банке. Сначала в процессе работы возникало много трудностей, да и для Максима дело было совсем новое. Но дела вели честно, товар выпускали хорошего качества, он начал пользоваться спросом, поставщики стали доверять свой товар на реализацию. Дела пошли все лучше и лучше. Постепенно они выплатили кредит банку. Материальное положение их семей улучшилось, стали ездить отдыхать за границу, поменяли машины на более престижные модели, сделали хорошие ремонты. На работе они расширили свои связи, стали поставлять свою продукцию во многие магазины. Благодаря Максиму нашли новые рынки сбыта. Андрей — ответственный за производственный процесс — улучшил рецептуру, расширил ассортимент, начал выпекать много хороших новинок, пользовавшихся неизменным спросом. Дела пошли настолько хорошо, что они развернули торговлю продукцией с машин-лотков почти в каждом квартале, стали создавать целую сеть пекарен по всему городу.

Максим расширял общественные связи, стал вхож в администрацию города и постепенно стал руководителем фирмы, который единолично решает многие вопросы.

Андрей же, напротив, имея теперь хорошие деньги, стал меньше внимания уделять делам, стал опаздывать, мог вообще уехать отдыхать в «горячее» для фирмы время. Его трудно было застать на рабочем месте.

Максим в такой ситуации, в силу своей ответственности, все больше и больше дел брал на себя. Принял на работу отличного бухгалтера, набрал ответственных и грамотных специалистов, четко знающих свое дело, которые только добавили стабильности и роста фирме своими новыми идеями и правильными решениями.

Андрея стала задевать сложившаяся ситуация; он считал, что раз они вместе создали фирму, то и вопросы они должны решать вместе.

В очередной раз Андрей сорвался и уехал отдыхать, а Максиму в это время предложили в администрации города начать снабжать все школы города горячей выпечкой. Конечно, особой прибыли это не приносило бы, скорее даже будут убытки на первых порах, но это почти благотворительная акция создаст положительный имидж фирме и в дальнейшем принесет определенные дивиденды в виде других заказов от администрации и крупных предприятий города.

Максим охотно согласился на это предложение, и началась работа. Эту

акцию осветили в местной прессе.

Вскоре вернулся Андрей. Увидев, что Максим принял такое решение в одиночку, поставив его перед совершившимся фактом, «вышел из себя» и поставил Максиму условие: или фирма отказывается от заказа, или он забирает свою долю и уходит из фирмы. Максим в трудной ситуации, ведь если Андрей забирает свою долю — фирма теряет возможность выполнить заказ из-за недостатка технической базы.

Вопросы к ситуации

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

Задание 2

Каждый обучаемый самостоятельно работает над упражнением не менее 30 минут. По истечении времени, достаточного для самостоятельной работы, преподаватель называет каждую цель и просит обучаемых высказать свои замечания. Обсуждение должно показать, как каждый участник понимает цели и что потребуется для того, чтобы улучшить навыки формулирования целей в письменном виде.

Рассмотрите приведенные далее четыре заявления о целях и изложите в письменном виде критические замечания о них. Удачное ли это заявление о целях? Почему? Обсудите свою точку зрения в игровой группе.

1. Помочь заработать деньги на оплату моей учебы.
2. Найти, по меньшей мере, 10 новых друзей.
3. Уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра.
4. В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов, посвященных менеджменту и бизнесу.

Задание 3

Ситуационное упражнение по планированию карьеры.

Цели:

- проверить, что именно каждый из нас считает важным в своей карьере;
- проиллюстрировать трудности в планировании карьеры.

Что нужно знать для выполнения задания? Планирование карьеры связано с такими темами, как постановка цели, личностный рост и индивидуальные различия.

Начало упражнения. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.
2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Модель возникла? Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.
4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, определены.
5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.
6. Вернитесь назад, к пункту 3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры?

Завершение упражнения. Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему?
2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?

Тема 6. Организационная деятельность как функция менеджмента

Ситуация 1

Анализ конкретной ситуации.

Выгодный заказчик

На малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера — Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Минске состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества и достоинства фирмы. Он привез с выставки крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством

исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» в дальнейшем.

Неожиданно началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Минска занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Минска, на что Роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. И в этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Имеет ли Роман моральное право сотрудничать с заказчиком?
3. Сформулируйте альтернативные варианты решения проблемы.
4. Дайте рекомендации.

Ситуация 2

Срочный заказ

Игорь Николаевич сидел за своим рабочим столом и нервно перебирал какие-то бумаги. Только что ему позвонил их постоянный клиент, который сделал крупный заказ. Заказ был очень выгодным, но и его исполнение требовало высокого качества и профессионализма. Заказ надо выполнить срочно, и теперь перед Игорем Николаевичем стояла проблема: кому его поручить.

За все 5 лет, которые он руководил фирмой «Вега», он не попадал в такие ситуации. Фирма была небольшой и сравнительно молодой, но уже имела крупных постоянных клиентов, которых не хотелось терять, потому что такие прочные связи налаживались совсем не просто.

Игорь Николаевич обладал большим опытом руководства, который, как говорится, «был у него в крови». Он требовал от своих сотрудников подчинения и точного исполнения его требований, хотя при этом он и не проявлял деспотичности; все свое время посвящал работе и пытался добиться того же от своих подчиненных. Он приветствовал любую инициативу, среди сотрудников считался человеком честным и справедливым. Благодаря его способности внести в коллектив и поддерживать в нем рабочую обстановку, фирма начала понемногу расширяться.

За последние два года «Вега» приобрела новое оборудование для производства встроенной мебели. Около полугода назад фирма закупила

оборудование для резки стекол для оформления виражей, что было новой дорогостоящей услугой. Новое оборудование для выполнения работ со стеклом освоил и работал на нем только один человек.

Андрей пришел на фирму два года назад. Игорь Николаевич всегда умел подобрать дружный коллектив, и, выбрав Андрея, он не промахнулся. Этот энергичный молодой человек сразу нашел общий язык с другими сотрудниками. Работал он всегда хорошо, быстро и точно в срок выполнял порученную ему работу, и этим завоевал доверие начальства. Когда появилось новое оборудование для работы со стеклом, именно Андрей изъявил желание работать с ним. Он быстро справился с порученным ему заданием, и теперь все заказы, касающиеся фигурной резки зеркал, производства витражей и стеклянных вкраплений в дерево, выполнял только он.

Объем работы рос очень быстро, т.к. Андрей качественно выполнял работу, и круг клиентов постоянно расширялся. Два месяца назад ему дали нового помощника. Виталий, двадцатилетний парень, успевал заниматься на вечернем факультете и работать. Его активность и стремление учиться и быстрее освоить специальность привлекли внимание Игоря Николаевича. Поэтому он принял его на работу в качестве помощника, но для самостоятельного выполнения заказов ему все-таки не хватало опыта. Он постоянно помогал Андрею, и тот всегда отмечал, что Виталий очень способен и многому научился за это время, но ему пока ни разу не доверили выполнить работу самостоятельно.

Другие работники никогда не работали на новой машине. И даже самые опытные из них, такие, как Александр Иванович, проработавший на производстве мебели около 30 лет, не смогли бы приладиться к ней так быстро. Он отличался исполнительностью, ответственностью за свою работу и считался самым квалифицированным и опытным работником на фирме, но начать работать на новом оборудовании для него всегда было трудно. Ему нужно было время, чтобы приладиться к машине, узнать ее. За все время существования фирмы «Вега» он не сменил машины, на которой работал, зато знал ее полностью и выполнял на ней качественно такую работу, за которую другие и не брались. Периодически он заменял заболевших работников, выполняя за них работу, привыкнув к их оборудованию, он мог выполнить любой заказ, но на это уходило время.

Недавно у Андрея заболел ребенок. Сначала это была обыкновенная простуда, но потом появились осложнения, и болезнь протекала сложно. Андрей сильно переживал за ребенка; приходя на работу, своими мыслями он все равно оставался с ним. Первое время потрясенный отец мог говорить только о болезни сына. Все понимали Андрея, сочувствовали ему и пытались помочь. Но вскоре с Андреем вообще стало невозможно общаться: приходя на работу, он мог говорить только о своем несчастье. Он стал раздражительным, невнимательным, стал допускать брак в работе, неточности, опаздывал с выполнением заказов. Хуже того, его настроение передавалось окружающим, т.к. все просто устало от его постоянных жалоб на свою судьбу, с ним никто не

хотел общаться, и дружный коллектив наполнила злость и раздраженность. Андрей, который всегда хвалил своего помощника Виталия, тут стал на него срываться и постоянно оставался недовольным его работой. Андрея пытались избегать и старались говорить с ним только на производственные темы.

Игорь Николаевич пытался побеседовать с Андреем, но это ни к чему не привело. Он решил, что Андрею следует отдохнуть, он принесет больше вреда, если будет приходить на работу. Он не мог уволить его, да и не хотел потерять хорошего работника, надеясь на то, что все пройдет, что это временное явление, и Андрей скоро сможет работать нормально.

Андрея не было уже почти неделю. Оборудование простаивало, но и хороших заказов пока не было, и на прибыли фирмы это пока не отражалось, а тут вдруг появился крупный заказ, который сулил неплохую прибыль, да еще и выполнить его надо так срочно. Терять постоянного клиента не хотелось, и Игорь Николаевич не знал, что ему делать.

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Дайте характеристику главным героям.
3. Сформулируйте альтернативные решения проблемы.
4. Дайте рекомендации.

Ситуация 3

С рождением ребенка

Две подруги Таня и Света учились в одной школе, потом в одном институте, делились всем, помогали друг другу. После окончания института Таню устроила к себе на должность бухгалтера ее тетя Анна Николаевна, где она была главным бухгалтером. Через месяц освободилась еще одна вакансия бухгалтера, и Таня попросила взять Свету. Свету взяли, и подружки оказались опять вместе. Они работали в одном отделе, как и раньше помогали друг другу.

Примерно в одно время Таня и Света вышли замуж, через год Таня вынуждена была уйти в декрет. Танин участок работы поделили, часть взяла Анна Николаевна, а часть Света. Но у Анны Николаевны был и так большой участок работы, она стала не справляться с ним. Видя, что Света справляется со своей и Таниной работой, отдала Свете и свою часть Таниного участка за дополнительную плату.

Таня вернулась из декрета, когда ребенку исполнился один год, так как заработной платы мужа не хватало. Она взяла свой участок обратно, но, поскольку у нее маленький ребенок, попросила свободный график работы. Свете же не разрешалось уходить раньше, хотя она выполняла свою работу гораздо раньше окончания рабочего дня. Ребенок занимал у Тани почти все рабочее время, она стала приезжать на работу все реже и реже. В дни заработной платы Таня обязательно появлялась на работе с восклицанием: «Светочка, ну зачем же ты за меня все сделала, я бы успела!», Света же хотела

помочь подруге, она понимала, что бухгалтерскую отчетность нужно сдавать в определенные дни.

В конце концов получилось так, что Таня стала получать деньги за ту работу, которую выполняла за нее Света.

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Составьте план действий по решению проблемы.

Тема 7. Организационная структура управления предприятием

Ситуация 1

Мужчина или женщина?

В Центральном округе Москвы располагается фирма по разработке новых рекламных технологий «Альпы». Появилась она еще в конце 1989 г., тогда это была небольшая фирма: всего 7 человек, которой руководил Александр Михайлович. Человек 55 лет, добросовестный, творческий, трудолюбивый и знающий свое дело. На руководящем посту он проработал более 5 лет. Коллектив его уважал и любил, так как он всегда мог помочь в любую минуту, и благодаря ему на работе всегда была приятная атмосфера.

Спустя 2 года Александр Михайлович вышел на пенсию и передал семейное дело своему сыну, Анатолию Александровичу, обладающему недюжинными организаторскими способностями, которые позволили ему в трудные времена сохранить все 7 отделов, в которых работает 135 сотрудников.

После того как на руководящем посту оказался Анатолий Александрович, в фирме произошли большие перемены: расширился штат сотрудников, появились новые отделы, количество подписываемых контрактов увеличилось в полтора раза.

Основным отделом фирмы становится *отдел проектирования новых технологий* (ОПНТ). Руководит им женщина 46 лет — Алла Петровна, человек трудолюбивый, исполнительный, работающий в фирме практически со дня ее основания и имеющий большой опыт работы. До этого она работала несколько лет в подобной фирме, но, не видя перспектив, перешла в только что появившуюся фирму «Альпы». На сегодняшний день под ее началом 45 человек, среди которых Олег Михайлович — молодой человек 28 лет: умный, талантливый, генератор идей. Окончил Физико-технический институт с отличием, на 3-м курсе начал получать заманчивые предложения от фирм, которые предлагали ему интересную, с их точки зрения, работу. Выбор был велик, но молодой человек выбирал с особой тщательностью и остановился на перспективной фирме «Альпы».

Благодаря разработкам Олега Михайловича в 2001 г. фирма вышла на достаточно высокий уровень и, обойдя больше половины своих конкурентов, продолжает поддерживать эту планку. Но у него есть, с точки зрения его

непосредственного начальника, большие недостатки. Так, он систематически опаздывает на работу, на столе его все время творческий беспорядок, к тому же Олег Михайлович частенько несвоевременно сдает работу. Алла Петровна испробовала все свои возможности: проводила с ним беседы, укоряла, объявляла взыскания, но все безрезультатно, хотя каждый раз Олег Михайлович говорил, что он исправится. Постепенно Алла Петровна стала считать, что ее подчиненный просто над ней издевается. Последней каплей для нее стал срыв сроков изготовления заказа. Фирма взялась выполнить многообещающий заказ, в котором заказчиком были четко обговорены определенные параметры. Фирме поручили создать проект, где, как всегда, ведущую роль должен был играть Олег Михайлович. Каково же было изумление Аллы Петровны, когда ее сотрудник принес на утверждение проект, параметры которого не соответствовали требуемым. В нем были заложены новые компоненты. Алла Петровна не смогла простить такой вольности. Терпение ее «лопнуло», и она подала директору компании докладную, из которой можно сделать вывод о необходимости увольнения Олега Михайловича.

Вопросы к ситуации

1. Сформулируйте проблему.
2. Приведите альтернативные варианты решения проблемы.
3. Составьте план действий по решению проблемы.

Ситуация 2

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков А. П. после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивавшийся объем работы отдела, где А. П. была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. А. П. понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следует решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга С. В.; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе — все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после выхода замуж продолжали дружить семьями. Как специалист С. В. была исполнительным и вполне квалифицированным работником, но ей, по мнению А. П., не хватало «творческой жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время А. П. стать руководителем отдела кредитования и, соответственно, начальником С. В. Данное событие С. В. восприняла внешне спокойно. Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала А. П., являлась Н., которая после окончания вуза работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Н. быстро

«вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Н. очень скоро стала квалифицированным работником. Неоднократно по собственной инициативе Н. предлагала А. П. оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов. А. П. полагала, что Н. не хватает лишь усидчивости.

Вопросы:

- § Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге С. В. или молодой сотруднице Н.?
- § Объясните свое решение, постарайтесь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
- § Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?
- § Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

Тема 8. Мотивация как функция менеджмента и методы ее осуществления

Ситуация 1

Процент с продаж

Александр получил повышение. Директор предложил ему стать руководителем отдела продаж, и Александр после недолгих размышлений согласился, гордясь своими успехами. Типография у них небольшая, весь отдел продаж — пять человек — неужели не справится?! Ведь сам он за последние два года стал лучшим менеджером по продажам в своей фирме. У него подобралась неплохая клиентская база, он получал из месяца в месяц заказов на 10 тыс. Клиентам он нравился, с другими менеджерами не конфликтовал — они, хоть и завидовали ему, но уважали удачливого коллегу.

У нашего Александра, казалось бы, есть все предпосылки стать хорошим руководителем по продажам. Чаще всего на эту позицию выдвигаются менеджеры, проявившие себя лучше других. Но самостоятельные успехи в продажах вовсе не означают, что новый руководитель с легкостью добьется того же от своих новых подчиненных – вчерашних коллег.

И тут Александр столкнулся с очень серьезной проблемой. Он решил избрать новую политику управления. Для экономии средств решил набирать совсем неопытных специалистов — выпускников вузов, чтобы научить их тому, что умеет сам, с помощью различных личных и групповых тренингов; и передавать «новичкам» часть свои клиентов, рассчитывая, что они наберутся опыта и в дальнейшем начнут продавать самостоятельно. Так и произошло, фирма получал неплохую прибыль.

Естественно, т.к. сотрудники не имели опыта работы, начальная заработная плата у них была очень низкой. В дальнейшем Александр обещал, что менеджеры будут получать процент от продаж. Но сделал этот процент настолько низким, что, получив опыт и найдя новых клиентов, менеджеров

перестала устраивать все та же маленькая зарплата. Как руководитель по продажам, Александр видит всю картину происходящего шире — со своей стороны. А менеджеры смотрят на ситуации с позиции «а как это повлияет на меня?» Менеджеры стали массово увольняться. В итоге текучка на предприятии составила порядка 90%.

Как поступить Александру? Если он будет выплачивать положенные менеджерам проценты, прибыль компании в целом снизится на 40%.

Ситуация 2

Будем работать «по-новому»

Коллектив небольшой, дружный, сработанный. Вместе нередко проводит досуг. Работа построена так, что соперничать не приходится. Есть ставка заработной платы плюс процент от общих продаж. Компания каждый год вносит какие-то новшества в производство, меняет ассортимент, развивается. А в этом году нововведения затронули и процесс работы персонала, введена балльная система оценки работы сотрудников; теперь каждый работает не на коллектив, а на себя. Баллы начислялись практически за все, каждое движение оценивалось. Делаешь ли ты просто предварительный расчет заказа клиенту или оформляешь договор свой, либо другого отдела, отчет дня, реестр, за все начисляются баллы. Соответственно, по истечении месяца определяется категория менеджера в соответствии с количеством баллов, и на основе этого начисляется заработанная плата. Система запущена в действие, вроде и фирме хорошо, сотрудники будут больше стремиться к работе, и у персонала есть мотивация, прямая зависимость их работы от их зарплаты. Коллектив как-то неоднозначно отреагировал на новую оценку работы. Кто-то возмущался, кто-то, наоборот, был рад, что теперь будет очевидно, кто приносит больший доход компании и будет замечен.

С каждым подсчетом баллов в конце месяца отношения накалялись. Никто уже не рад успехам друг друга, каждый про себя подсчитывает баллы другого. Начались подлости, приходит клиент уже с просчетом заказа, на котором стоит фамилия менеджера, с которым он работал, а другой менеджер берется за договор и оформляет его как свой. Чтобы увеличить количество баллов, менеджеры стали делать липовые просчеты. Отношения стали уже не такими искренними, но и в открытую еще пока никто не высказывал свои недовольства, пытаюсь делать вид, что все хорошо. До одного инцидента. Напомню, что состав менеджеров занимался не только оформлением своих договоров, но и договоров других отделов. Стало явно видно, что Людмила из архитектурного отдела, у которой всегда хватало заказов, приносит на оформление договор конкретному менеджеру Светлане, хотя ранее они не были в каких-то дружеских отношениях и мало общались, что вызвало недовольство остального коллектива. У Люды всегда много договоров, а все оно попадают Светлане, собственно, как и баллы. Если Светланы не было на месте, Люда ее дожидалась и не давала оформлять другому; клиентам приходилось терять время, они начинали нервничать. Слухи дошли до руководителя. Он вызвал

Люду и Свету, чтобы узнать, что происходит, но они непонимающе все отрицали, говорили, что это просто совпадение. Но совпадения повторялись. Как-то в конце рабочего дня одна из сотрудниц забыла что-то на работе и вернулась. В этот день последней оставалась Светлана, она должна была сделать отчет и дожидаться ухода всех специалистов из отделов, все проверить и закрыть. Не успела Марина подойти к двери, как услышала громкий разговор Светы и Люды. Марина остановилась и прислушалась. Света говорила, что достала все лекарства из списка и Люда должна ей еще 5 договоров, а Люда называла еще какие-то медикаменты. Марина, забыв, зачем вернулась, тихо ушла. Было очевидно, что Света достает лекарства Людмиле, а та взамен отдает договора на оформление ей. Все знали о проблемах Люды в семье (у нее больна дочь), и также было известно, что у Светы кто-то из родственников заведует сетью аптек, все сходится. На следующий день об этом знал почти весь коллектив. О новостях узнал и руководитель. До этого он боролся с пакостями менеджеров друг другу, пытался им объяснить, что нужно работать честно, оставаться «человеком» в любой ситуации. Но он не видел всей проблемы в целом или не хотел видеть, ведь каждый так стремился к работе, к получению баллов, работоспособность увеличилась, что приносило прибыль фирме и, конечно, радовало руководство. Но сложившаяся ситуация заставила ужаснуться, ведь некогда дружный коллектив разваливался на глазах, сотрудники шли на работу без особого желания видеть друг друга.

Вопросы к ситуации

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

Задание 3.

Проанализируйте ситуации, представленные ниже, и ответьте на вопросы.

1. Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям «скандалистов» – они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое необычное отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

Вопросы

- Какой выход из данной ситуации вы можете предложить?
- В чем заключается ошибка менеджера?
- Изменение каких установок работников и руководителей способно оптимизировать профессиональные взаимоотношения?

2. Профессиональные спортсмены часто испытывают эффекты повышенного удовлетворения от достигнутых результатов. Следствием прошлых успехов периодически становятся благодущие и отсутствие должной требовательности, что в итоге приводит к неожиданным поражениям. Одна из обязанностей тренера состоит в том, чтобы стимулировать состояние неудовлетворенности игрока результатами, что позволяет поддерживать в нем жажду победы и мотивацию к совершенствованию мастерства.

Вопросы

- Какие выводы из данной закономерности может сделать для себя менеджер?
- Приведите примеры конструктивной роли неудовлетворенности результатами своего труда в профессиональной деятельности.

3. Ричард Фанн – владелец мотеля в небольшом американском городке. Он считал, что при уборке номеров смена постельного белья занимает слишком много времени (в среднем – около 7 минут), включая несколько «путешествий» вокруг постели для снятия простынь и замены покрывал. Предложения служащих по уменьшению числа движений не позволили добиться существенной экономии, и Ричард принял решение объявить соревнование на звание лучшего «постельничего». Результаты оказались ошеломляющими: для того чтобы поменять постель, победитель затратил менее минуты. Менеджер поинтересовался: «Почему же вы не делали этого раньше?» «Потому, что вы ставили нам слишком простые задачи», – последовал ответ.

Вопросы:

- Как вы объясните связь между сложностью задачи, стоящей перед работником и степенью удовлетворения от ее решения?
- Какие условия, на ваш взгляд, нужно учитывать, чтобы трудные задачи обладали высоким мотивационным потенциалом?

Задание 4

Тест «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Следующие утверждения имеют семь вариантов ответа:

Таблица 8.1

полностью положительно	положи- тельно	не совсем	не знаю	не совсем отрицатель- но	отрица- тельно	полностью отрицате- льно
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

1. Зарплата полагается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу — лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах — необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования — необходимое условие успешной работы.

Подсчет очков

1. Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

1. () + () + () + ()
2. () + () + () + ()
3. () + () + () + ()
4. () + () + () + ()
5. () + () + () + ()

2. Отметьте в таблице итоговый результат знаком «X» в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого уровня мотивации.

Таблица 8.2 – Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовыражение													
Самоутверждение													
Социальные потребности													
Потребности в безопасности													
Физиологические потребности													

3. Определите значимость (ранг) для Вас каждой из групп потребностей.

Ключ

В пирамиде А. Маслоу мы находим пять уровней потребностей. По этому принципу потребности (утверждения) распределяются в соответствии с номерами вопросника по следующим направлениям:

Таблица 8.3

5-й уровень утверждения	1,	4,	16,	20.
4-й уровень утверждения	2,	3,	9,	19.
3-й уровень утверждения	5,	7,	12,	15.
2-й уровень утверждения	6,	8,	14,	17.
1-й уровень утверждения	10,	11,	13,	18.

Ответы даны по следующим вариантам:

Таблица 8.4

№ утв.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оценка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	-3	-3	-2	-1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	+3

В этом случае оценка утверждений будет такой:

- 1) $10, 11, 13, 18 = 4 - 3 - 3 - 14 - 1 = 0$;
- 2) $6, 8, 14, 17 = + 3 + 2 + 3 - 3 = + 5$;
- 3) $5, 7, 12, 15 = + 3 + 2 - 2 + 1 = + 4$;
- 4) $2, 3, 9, 19 = + 3 + 2 - 3 + 3 = + 5$;
- 5) $1, 4, 16, 20 = + 3 - 3 + 1 + 3 = + 4$.

В данном случае потребности ранжируются следующим образом:

№ места	1	2	3	4	5
	уровень 2, 4		уровень 3,5		уровень 1,

т.е. для человека наибольшую значимость имеют сначала самоутверждение и безопасность, затем социальные и физиологические потребности, а к самовыражению он нейтрален.

Тема 9. Контроль как функция менеджмента

Ситуация 1

Партнеры

Двое хороших знакомых решили создать фирму по ремонту и отделке жилых и нежилых помещений под офисы. Ситуация складывалась в те времена, когда не было кассовых аппаратов; достаточно было просто раз в месяц регистрировать новую фирму. Когда партнеры — Слава и Алексей — нашли офис, работников и закупили оборудование, они начали поиск клиентуры. С клиентами им повезло практически сразу. Заказчиками оказались крупные организации, открывающие офисы, а также множество частных лиц, желающих отремонтировать свои квартиры. Связями с клиентами занимался Слава, так как до этого он работал таксистом, и общение с людьми было у него в крови. Алексей занимался производственной сферой, т.е. контролем качества работ, быстротой их выполнения, т.к. работал он до этого столяром. Познакомились они на каком-то празднике, где Слава случайно поделился с новым знакомым своими мыслями, но он ничего не понимал в производстве, поэтому Алексей оказался для него подходящим партнером. Прибыль партнеры договорились делить поровну.

Дела шли просто замечательно, пока Алексей не начал замечать, что он ездит на ЛАДЕ, а его партнер уже разъезжает на практически новенькой БМВ. Алексея заинтересовало такое неравенство, т.к. даже если бы он и захотел, то не мог себе позволить такую машину. Тогда он начал заглядывать и в финансовую сторону их работы. Алексей не знал, что ему делать и как проконтролировать своего партнера. В итоге он решил подойти к своему партнеру и рассказать свои мысли. Слава сказал своему партнеру, что делит все поровну, хотя так и не смог объяснить, откуда тогда у него деньги на дорогую машину. По стечению обстоятельств у Славы угоняют его практически новый БМВ, и он сразу подумал на своего партнера, предполагая, что это он навел на угон. После всех

этих событий и взаимных обвинений партнеры сильно разругались и решили разойтись, разделив фирму.

В тот момент как раз заканчивались все объекты. Они разделили прибыль, оборудование и хотели разделить людей, но они остались все со Славой, т.к. он занимался клиентами, и у него было на подходе еще три объекта. Алексей, оставшись с деньгами, частью оборудования и одним из офисов, не знал, как ему дальше работать, т.к. всегда отвечал только за производство, а в управлении практически ничего не понимал, да к тому же и не имел высшего образования.

Вопросы к ситуации

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

Ситуация 2

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, когда нужно, подменит, и дядя «прикроет». Не нравилось: в данной организации учет и поступление товара на склад были не на соответствующем уровне.

В конце каждого месяца после очередной 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 его двух окладов, Олегу пришлось серьезно задуматься. Ведь бывал случаи, когда товар со склада брали и сами грузчики, по халатности забывая отметить у Олега. Было и еще одно слабое, но допустимое 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 эффективным предложением и стал случайным свидетелем разговора родственников. Подслушанная 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 к ситуации

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

Тема 10. Управленческие решения

Ситуация 1

Иван Васильевич меняет профессию

Иванов Василий Иванович – опытный руководитель преуспевающей фирмы. Он не был тираном и вмешивался в процесс работы лишь в кризисных ситуациях. Коллектив уважал Василия Ивановича, если не сказать больше, исполнение приказов, исходящих от него, становилось чуть ли не смыслом жизни работников. Василий Иванович всегда вовремя умел поднять «боевой дух» работников, дать мудрый совет и считался «отцом» компании.

Собственники компании изменили свои планы и решили поменять руководителя: по их мнению, на более активного, талантливое, упорное.

В первое время персонал организации не сразу почувствовал перемены в руководстве; новое руководство разбиралось в документации и пока не обращало внимания на работников, которые с сожалением вспоминали о Василии Ивановиче, который «ушел тихо» без скандалов, хотя мог, воспользовавшись поддержкой работников, уйти, забрав с собой квалифицированных профессионалов (а ведь пошли бы), пообещав им образование своей собственной организации.

Новый руководитель, Петров Александр Сергеевич, оказался действительно активным, но, как показалось работникам, чересчур. Он вмешивался в любой процесс без какой-либо острой нужды и чувствовал себя настоящим руководителем.

После месячного анализа стало ясно, что деятельность организации по большинству параметров не изменилась, как ожидалось, были лишь незначительные циклические колебания, но общее состояние работников изменилось: они не были довольны новым руководством, некоторые даже отказывались выполнять те или иные поручения, считая их несостоятельными.

Собственники организации и в следующий месяц не заметили явных изменений, их планы явно не оправдались, да и персонал требовал старого руководителя, который уже занимался продюсированием артистов шоу-бизнеса.

Все было неизменно, пока не случился кризис, из которого Александр Сергеевич был не в состоянии выйти без поддержки персонала, который в свою очередь не желал содействовать.

У собственников была мысль разогнать и набрать новых работников, но реально собрать такой штат работников практически невозможно, тем более для выхода из кризиса требовались сплоченность, доверие друг к другу.

Вопросы к ситуации

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

Ситуация 2

Неожиданное предложение

Павел успешно окончил МГУ печати по специальности «Автоматизация технологических процессов». Еще студентом он устроился в типографию «Пламя», в которой затем успешно работал в течение пяти лет, и к моменту перехода в одну из ведущих полиграфических фирм «Триал» Павел сумел зарекомендовать себя как опытный специалист с высоким уровнем профессиональной подготовки. Узнав, что такой крупной и известной фирме необходим специалист по автоматизации производства, Павел решил попробовать свои силы. Пройдя собеседование, он с огромной радостью узнал о том, что принят на работу. С первых же дней Павел стал ощущать заметную разницу между прежними и своими нынешними условиями работы: новейшее импортное оборудование, высококачественные сырье и материалы, специальные просторные помещения, о которых и думать нельзя было в маленькой государственной типографии. Одним словом, все нравилось Павлу, все его устраивало на новом месте, да и новая работа была еще и хорошо оплачиваемой. Павел сразу нашел общий язык с другими сотрудниками. Работал он всегда честно, быстро и точно выполнял порученную ему работу, завоевал доверие начальства. Годы шли незаметно. Предприятие процветало, но многочисленность конкурентов требовала все новых нововведений, способных повысить качество выпускаемой продукции и улучшить эффективность производства. А совсем недавно создан новый отдел, занимающийся проектированием и созданием новой системы автоматизации печатного и отделочного оборудования. Внедрение в производство этой системы должно было способствовать существенному увеличению объема производства полиграфической продукции по сравнению с конкурентами. Павел и двое его коллег, Евгений и Алексей, занимались реализацией этого перспективного проекта. На протяжении нескольких месяцев велось тесное сотрудничество с компанией, поставщиком печатного оборудования. Лучшие специалисты этой фирмы под руководством Павла и его коллег создавали индивидуальную версию новой автоматизированной информационной системы как средства, способного ускорить процесс производства газетно-журнальной продукции. Главным и обязательным условием была строгая конфиденциальность информации. На предприятии о новом проекте знали лишь единицы. Павел и его друзья, Евгений и Алексей, были в их числе. Как-то Алексей сообщил своим друзьям о необходимости серьезно поговорить, мотивируя это тем, что возникли новые тонкости в реализации проекта. Однако на деле все получилось совсем иначе.

Алексей рассказал о том, что уже в течение месяца он втайне от друзей вел переговоры с конкурирующей фирмой, более того, уже названа цена возможной продажи идеи проекта, которая поистине была баснословной. Изложив свой план, он сообщил, что каждый из них получит треть названной суммы и ответ необходимо дать сегодня вечером. Евгений, недолго колеблясь, дал свое согласие. Однако Павел взял некоторое время для раздумий, сказав,

что к вечеру обязательно даст ответ. Размышляя над сложившейся ситуацией, Павел никак не мог поверить, что такое могло случиться. Вот уже как год он всецело предан своему предприятию, которому многим обязан. Он усердно и честно трудился все это время на благо своей фирмы, получая при этом стабильно высокий доход. Его все устраивало, и ему ничего не хотелось менять. Да к тому же и новый проект, за реализацию которого Павел нес ответственность. Осуществление этой идеи способно было вывести предприятие «Триал» на лидирующие позиции на российском рынке полиграфических услуг. Павел мечтал лишь о благополучии фирмы, о ее дальнейшем процветании. Он не мог согласиться на продажу идеи, которая бы вывела другое предприятие на тот же уровень. Павел понимал и то, что для Алексея их с Евгением участие необходимо не столько из дружеских побуждений, сколько из-за того, что сам он плохо понимал все детали данного проекта, и один реализовать его ни при каких обстоятельствах не смог бы. Как поступить и что делать, Павел не знал. В любом случае, вдвоем Алексей и Евгений смогут восстановить проект в полном объеме и без участия Павла. Время для раздумий подходило к концу, необходимо принимать решение.

Вопросы к ситуации

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

Задание 3

Деловая игра. Алгоритм решения управленческих проблем

Цели деловой игры:

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение навыков в коллективной выработке решений. Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Порядок проведения деловой игры

Преподаватель ставит задачу на игру, объясняет условия игры и задачи участников. Правила игры:

1. Из 17 действий, обозначенных в бланке играющего, надо составить алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 17.
2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без консультаций с другими игроками. На все неясные вопросы отвечает

только руководитель игры. Время индивидуальной работы — 25 мин. Окончание и начало работы фиксируется преподавателями. Индивидуальные оценки вносятся в графу 3.

3. Все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек. В свободном обмене мнениями вырабатывается общее коллективное мнение. Команды между собой мнениями не обмениваются. Время для группового обсуждения — 20 мин. Начало и окончание работы фиксируется преподавателем. Коллективные оценки заносятся в графу 4.
4. Представитель команды докладывает и защищает групповое решение.

Подведение итогов игры

Руководитель игры зачитывает эталон. Участники вносят эталонные оценки в графу 5. Затем сравнивают результаты с эталоном, вычисляют ошибки как разницу номеров действий эталона (графа 5) с индивидуальной (графа 3) и групповой (графа 4) оценками. Полученные результаты (по модулю) вносят в графу 6.

Для определения победителя к полученным результатам необходимо добавить очки за просроченное время (1 мин – 2 очка).

Итоги подводят отдельно по индивидуальной работе и коллективной.

Таблица 10.1 – Бланк участника игры

Наименование этапов принятия управленческих решений	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1. Документальное оформление задач						
2. Определение разрешимости проблемы						
3. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
4. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
5. Оформление решения						

Окончание таблицы 10.1

6. Разработка вариантов решения проблемы						
7. Определение существования проблемы						
8. Оценка новизны проблемы						
9. Контроль за исполнением решения						
10. Выбор решения						
11. Оценка вариантов решения						
12. Организация выполнения решения						
13. Постановка задачи исполнителям						
14. Выбор критерия оценки вариантов решения						
15. Установление взаимосвязи с другими проблемами						
16. Формулирование проблемы						
17. Определение причин возникновения проблемы						
Сумма ошибок						

Задание 4

Разделение труда в производственной деятельности выделило три типа самостоятельных решений:

- *Технические (технологические).*

Принимаются в технической системе, которая включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы. Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predetermined. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке – по алгоритму. Обычно в технической сфере мало альтернатив решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным).

- *Биологические.*

Биологическая система более разнообразна и менее предсказуема для человека, чем техническая. Набор решений также ограничен из-за медленного эволюционного развития. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам.

- *Управленческие.*

Разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлен на стратегическое планирование деятельности организации, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение), управленческое консультирование, управление внутренними и внешними коммуникациями.

Имеются фрагменты текстов 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.
2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.
3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.
4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе №4.
5. Все сотрудники компании в течение июля 2005г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.
6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по

вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.
8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 марта по 24 марта 2005г.
9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.
10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Ивановой Н.И.
11. Отделу обучения в сентябре 2005г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.
12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.
13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить отдел непосредственно ее президенту.
14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.
15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.
16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.
17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.
18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Tip Lyd» из Сомали.

Вопросы

1. Какие из приведенных фрагментов текстов решений относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям?
2. К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?
3. Результаты свести в таблицы №1 и №2

Таблица №1

Тип решения	Номера решений
Техническое	
Биологическое	
Управленческое	

Таблица №2

Направленность управленческого решения	Номера решений
Стратегическое планирование	
Управление управленческой деятельностью	
Управление человеческими ресурсами	
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
Формирование системы управления компании	
Управленческое консультирование	
Управление внутренними и внешними коммуникациями	

Тема 11. Коммуникации в менеджменте

Ситуация 1

Непростой выбор

Александра успешно закончила экономический факультет Полиграфического института на заочном отделении. В период обучения работала секретарем-референтом в разных фирмах, но давно мечтала о чем-то большем, так как училась на менеджера-экономиста. Сразу после получения диплома она серьезно взялась за поиск работы. Из-за отсутствия опыта она никак не могла найти то, что ей необходимо. Но через некоторое время ей предложили место в крупном полиграфическом предприятии заведующей службой электронного документооборота. Этот отдел только образовался. Полиграфическое предприятие не справлялось с большим объемом документов, поступающих и отправляемых ежедневно. Необходимо было автоматизировать этот процесс. Однако в канцелярии работали уже немолодые женщины, консервативные, привыкшие вести журналы и регистрационные карточки вручную. Поэтому руководство решило, что им нужен молодой перспективный сотрудник, который сможет найти подходящий для предприятия программный продукт, внедрить его, обучив всех сотрудников.

Александра подходила для этой должности по всем требованиям: у нее был большой опыт с бумажным делопроизводством, а также она была знакома с электронным документооборотом (на одной фирме, где она до этого работала, хотели приобрести эту программу), хотя и непосредственно не была пользователем подобной программы. Она отличалась усидчивостью, терпением, была легко обучаема и являлась потенциальным лидером.

Итак, Александра приступила к работе. Сначала она изучила номенклатуру дел полиграфического предприятия, процесс прохождения документов между

филиалами и сотрудниками, познакомилась с заведующей канцелярией, с руководителями подразделений. Однако в канцелярии ее приняли холодно. Сотрудницы уже проработали в компании длительное время, считали, что никаких нововведений им не нужно, что система и так налажена. С компьютером они явно себя чувствовали неуверенно и изучать новую программу были не готовы, тем более под руководством новенькой молоденькой девушки. Поняв специфику компании, Саша смогла выявить требования, предъявляемые к системе электронного документооборота. Она тщательно подходила к своей работе, разработала технологические схемы, которые планировали использовать в процессе настройки программы. Дальше дело стояло за выбором системы. Александра изучила статистику спроса на подобные продукты, выявила в наиболее удовлетворяющих требованиям предприятия системах положительные и отрицательные стороны, сравнила их стоимость. Она остановилась на трех наиболее удовлетворяющих требованиям предприятия системах: «Оператив-Документооборот», «Effect-Workflow» и «ДОКУМЕНТ». Договорившись о проведении презентаций, она оповестила всех заинтересованных лиц об этих программах. Сразу же заинтересовался этим вопросом руководитель отдела информационных технологий Андрей Павлович. Он стал спрашивать Александру, почему она выбрала именно эти продукты, и тут же предложил другую программу — «Docs». Александра несколько смутилась, так как думала, что это ее работа заниматься поиском подобных программ, но не возразила директору.

После проведения презентаций и работы во временных версиях программ «Оператив-Документооборот», «Effect-Workflow» и «ДОКУМЕНТ», Александра сделала выбор – решила остановиться на «Effect-Workflow», так как она многофункциональная и доступная по стоимости. Андрей Павлович вел себя пассивно на всех презентациях, не проявил ни к одной из них интерес, а про программу «Effect-Workflow» вообще Саше высказал, что она написана нелогично. Но когда пришли представители компании «Documentum» и презентовали «Docs», Андрей Павлович вел себя совсем иначе: то и дело подчеркивал достоинства системы. Александра давно почувствовала что-то нечистое в его взаимоотношениях с «Documentum» и стала детально изучать эту программу. Оказалось, что эти два продукта очень похожи. Правда, программа «Docs» на рынке недавно и являлась аналогом «Effect» и ее основным конкурентом. Никаких особых преимуществ в этой системе не было, и Саша поняла, что Андрей Павлович хочет сыграть в нечестную игру, подзаработать на покупке, поскольку стоимость исчислялась в нескольких тысячах долларов.

Подходило время сдачи отчета, и Александра не знала, как поступить. Она решила на серьезный разговор со своей начальницей, но тут внезапно раздался телефонный звонок. Андрей Павлович звонил, чтобы узнать, как идут дела. Почувствовав, что Александра обо всем догадывается, он жестко ей сказал, что, если она не поспособствует в выборе продукта «Docs», у нее будут большие проблемы и работы ей не видать, ведь он директор крупного отдела, а

она всего лишь новый сотрудник, которого достаточно хорошо еще никто не узнал. Если все пройдет гладко, он обещал ей небольшую долю. Александра была в растерянности...

Вопросы к ситуации

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

Ситуация 2

На грани срыва

Андрей работает менеджером по производству в типографии «МедиаПринт» уже много лет. Он человек ответственный, исполнительный, всегда серьезно подходит к делу и качественно выполняет свою работу, состоящую в том, чтобы принимать заказы на печать той или иной продукции, документально оформлять их, заполнять технические карты, следить за выполнением заказа и за сдачей его заказчику.

Издательский дом «Комсомольская правда» заказал типографии изготовление специального выпуска газеты «Советский спорт. Итоги года». Оформление этого заказа руководство типографии поручило Андрею, т.к. клиент был очень крупным, и сделка обещала быть выгодной, а у Андрея, как у квалифицированного специалиста, это не должно было вызвать больших трудностей.

Рекламный отдел издательства «Комсомольская правда» набирал рекламу в заказанное типографии издание. Издание планировали выпустить объемом в 32 полосы со сложной обложкой из плотной глянцевой бумаги. Как правило, на этой обложке рекламный отдел размещал рекламу крупных клиентов, таких, как МТС, Philips, Nissan и т.п. Андрей принял заказ, надлежащим образом оформил все документы, заполнил техническую карту с расчетом на тираж издания, издержки производства и сроки выпуска. Все было готово к работе, оставалось лишь дождаться файлов для печати из издательства и проследить за самим процессом печати.

Но на этот раз рекламному отделу продать обложку крупному клиенту не удалось, и было решено, что издание выйдет без обложки. Но предупредить об этом производственный отдел, через который осуществлялась связь с типографией, работники рекламного отдела забыли.

В момент сдачи файлов типографии в печать Андрей ничего не знал об отмене обложки. Типография приняла файлы для печати издания, но образец обложки отсутствовал. Не оставалось иного выхода, кроме как ждать, когда пришлют недостающие файлы обложки. Шло время, а файлов все не было.

Андрей начал волноваться, так как сроки сдачи издания в производство были близки к срыву, и позвонил в издательство для выяснения обстоятельств. Когда выяснилось, что печать обложки отменена, Андрей, конечно же, был шокирован несостоятельностью работников рекламного отдела, но вся

ответственность по-прежнему лежала на его плечах.

Он не мог позволить себе потерять такого крупного клиента, но в то же время оборудование и выведенные на работу люди уже простояли, много времени ушло на выяснение обстоятельств, а чтобы переоформить заказ, потребуются дополнительные усилия. Как поступить в такой ситуации? Этот вопрос Андрею предстояло решить в кратчайшие сроки.

Вопросы к ситуации

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

Тема 12. Стиль управления

Ситуация 1

Непредсказуемые прогулы

Петр Смирнов работает в компании «Верона». Ему 28 лет, он не женат и работает здесь уже 7 лет. Компания «Верона» — крупная международная компания по производству полиграфической продукции — осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Завод состоит из двух частей: северной, в которой осуществляются производственные и упаковочные процессы, и южной, в которой находится линия по окончательной обработке продукции и склады. Обе части завода разделены дорогой, поэтому четкая работа транспортной службы по перевозке продукции из одной его части в другую является очень важным фактором для функционирования всей производственной системы. В обязанности Петра входит перевозка продукции из одной части завода в другую.

Петр живет с родителями. Очень любит развлечения и тратит очень много денег на них; также любит заниматься спортом — хоккеем зимой и футболом летом, и даже умудряется подрабатывать, выступая судьей на женских и мужских матчах по волейболу. На работе он уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами, они нередко превращаются просто в загулы. Он может не являться на работу по 10-12 дней, часто опаздывает, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна считает, что спортивная жизнь Петра не должна мешать его работе на заводе. Однако, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он попытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после

занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях, проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причину своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе, Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то и не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававшим людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь утра в понедельник 6 октября Петр Смирнов не появился на работе, и транспортная служба должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять.

Вопросы к ситуации

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

Ситуация 2

Armstrong & Co

Все компании сталкиваются с трудными ситуациями, и Armstrong & Co, к сожалению, не стала исключением. В начале 1992 г. ее главный исполнительный директор Дэвид Армстронг решил, что для выживания компании требуются решительные меры. Он заморозил заработную плату, чтобы помочь компании пережить год, который обещал быть очень трудным. Это решение вступило в силу немедленно, и в обычной надбавке в начале каждого года на этот раз персоналу было отказано.

Реакция работников оказалась поразительной. Они восприняли решение

без особых жалоб. «Компания всегда вела себя честно по отношению ко мне. Теперь я должен ответить ей тем же», — таким, похоже, было преобладающее настроение.

Спустя несколько месяцев оказалось, что 1992 г. будет намного более удачным, чем это прогнозировалось. Армстронг решил, что компания может не только выплатить каждому обычную надбавку, но и несколько ее увеличить. Компенсация каждому работнику составила \$400.

Компания не выплатила работникам эти деньги. Вместо этого всех работников пригласили в помещение для отдыха. Здесь, стоя за большим столом, покрытым белой скатертью, Армстронг пояснил, что, так как у компании дела идут лучше, чем ожидалось, она желает поделиться с сотрудниками. После чего он поднял скатерть, и все сотрудники увидели, что стол покрыт 10-долларовыми купюрами — примерно в количестве 12 500 штук. Работники подходили по одному, Армстронг и менеджеры компании пожимали им руки, благодарили за проявленное понимание. Затем каждый сотрудник получал по 40 новеньких хрустящих купюр достоинством в \$10 долларов.

Вопросы

1. Какую форму межличностной власти предпочел Армстронг, принимая свое решение?

2. Считаете ли вы, что Армстронг испытывает сильную потребность во власти? Почему?

3. Как Армстронг справился с неопределенностью? Согласны ли вы с его действиями?

4. Какой властью располагали сотрудники компании, если они располагали ею? Как они могли воспользоваться этой властью в негативном смысле?

Ситуация 3

Отсутствие взаимопонимания

Три работника планово-экономического отдела завода одновременно подали заявление с просьбой об увольнении с работы по собственному желанию. После бесед с этими работниками, а также с сотрудниками отдела руководству завода удалось выяснить некоторые личные мотивы, желания переменить место работы.

Планово-экономический отдел радиотехнического завода внешне был такой же, как и на других подобных заводах. Он занимал хорошее помещение общей площадью 43 кв.м., имел 4 телефона, 2 из которых были внутриводской сети, а 2 — городской. Помещение отдела состояло из двух комнат. Одну комнату (10 кв.м.) занимал заведующий отделом, во второй комнате, общей площадью 33 кв.м., работало 8 человек.

Как будто бы и состав отдела по возрасту, полу и образованию был не хуже, чем в других подобных же отделах: Казаков — 33 года, Онуфриев — 25 лет, Козин — 54 года, Ратнер — 26 лет, Шилова — 23 года, Ремина — 24 года, Лазарева — 46 лет, Егорова — 49 лет, а также заведующий отделом Вотрин (38 лет) — составляли персонал планового отдела. Все имели высшее специальное образование, соответствующее профилю работы.

И все же конфликт был налицо. В нем можно было выделить 3 момента.

Во-первых, злоупотребление телефонами. Из четырех телефонов половина стояла в кабинете Вотрина. Остальные аппараты были в общей комнате отдела. Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться телефоном не очень часто, да и то в основном телефоном внутризаводской сети. Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. Старшим по возрасту работникам (Козину, Лазаревой, Егоровой) эти разговоры мешали. Конечно, в течение дня немало было разговоров по личным вопросам. Больше других пользовалась телефоном молодежь.

Во-вторых, взаимоотношения зав. отделом и Ратнера. Вотрин очень ценил этого молодого экономиста. И не напрасно. Ратнер был очень грамотным экономистом, хорошо знающим современные методы планирования, стремящимся к оригинальному решению проблем. Зав. отделом выделял его среди других работников, подолгу беседовал с ним у себя в кабинете. Более того, когда появлялась возможность послать кого-нибудь на совещание по обмену опытом, обычно оформляли командировку Ратнеру.

И это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно тем же Козину, Лазаревой и Егоровой. Они говорили между собой, а также с друзьями о том, что Ратнер — любимчик зава; Вотрин злоупотребляет своим служебным положением в пользу личных отношений; хотя Ратнер и умен, но не знает производственных особенностей завода, поэтому не мешало бы больше советоваться с опытными экономистами.

Но Вотрин считал себя опытным работником, со значительным стажем работы на данном заводе, и поэтому ему особенно интересно было поговорить с молодым, оригинально мыслящим и "ученым" Ратнером.

В-третьих, отношение Вотрина к подчиненным, стиль его работы. Он где-то и когда-то, по собственному признанию, прочитал, что руководитель должен уметь "давать четко и понятно задание, а потом контролировать его выполнение". Ему эта формула хорошо запомнилась, и он старался неукоснительно ее выполнять. Он хотел быть справедливым, но строгим, требовательным, не увлекаться излишними разговорами с подчиненными и т.д.

Молодежь отдела еще мирилась с таким стилем своего заведующего или "начальника", как иронически его называли. Ей не претил такой тон обращения Вотрина, но она и не особенно старалась быть исполнительницей.

Совсем по-другому воспринимали стиль Вотрина старшие по возрасту подчиненные. Они были исполнительными, но сам тон, которым с ними разговаривал заведующий, им был не по душе. Всем троим хотелось больше знаков уважения, чтоб их просили сделать то-то и то-то.

Вот и все. Казалось бы, пустяки. Однако они повлияли на отношение к работе трех работников отдела (Егоровой, Лазаревой и Козина), решивших перейти на другое предприятие. Значит, не пустяки.

Посоветовавшись, руководство приняло решение по поводу вскрытых фактов ненормальных межличностных отношений в планово-экономическом

отделе, а также в связи с поданными заявлениями.

Какое решение приняли бы Вы?

1. Во-первых, относительно телефонов. Можно ли устранить эту причину недовольства? Как?

2. Во-вторых, в связи с взаимопониманием зав. отделом Вотрина с Ратнером. Правильно ли поступал Вотрин, ограничившись консультацией с Ратнером? А как бы Вы сами поступили?

3. В-третьих, по поводу характера стиля общения с подчиненными. Лучший ли из возможных стиль руководства, применяемый Вотриным? Как бы Вы сами общались с подчиненными, отдавали распоряжения, ловом, выполняли административные функции?

4. Что бы Вы сделали на данном этапе развития конфликта?

Группа разбивается на ряд подгрупп, и конфликтная ситуация рассматривается в ролях:

- 1) увольняющихся;
- 2) начальника отдела;
- 3) работников отдела, имеющих большой стаж работы;
- 4) администрации предприятия.

II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, Альберт, Хедоури. – Москва : Дело, 1998.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник. / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 1998, 1998, 2000, 2001, 1999, 2003, 2002, 2004, 2005.
4. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006.

Дополнительная литература (имеется в библиотеке)

5. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – Москва : Норма – ИНФРА – М, 2001.
6. Брасс, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 192 с.
7. Феденя, А. К. Менеджмент / А. К. Феденя. – Минск: Тетрасистемс, 2008.
8. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА М, 2006.

Дополнительная литература

9. Макиавелли, маркетинг и менеджмент / под ред. Ф. Харриса, Э. Лока, П. Рис. – Санкт-Петербург : Питер, 2004.
10. Зельдович, Б. З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам : учебное пособие / Б. З. Зельдович. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 542 с.
11. Мазур, И. Корпоративный менеджмент / И. Мазур, В. Шапиро. – Москва : Омега-Л, 2008. – 781 с.
12. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Дашков и Ко, 2007. – 276 с.
13. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Ф. Друкер. – Москва : ИД «Вильямс», 2000.
14. Гончаров, В. И. Основы менеджмента : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : ООО «Современная школа» , 2006.
15. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008.