

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО «ВГТУ»

_____ С.И. Малашенков
« ____ » _____ 2012 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания к
практическим занятиям для студентов специальностей
1-50 01 02 «Конструирование и технология швейных изделий»,
специализации 1-50 01 02 01 «Технология швейных изделий»,
1-50 02 01 «Конструирование и технология изделий из кожи»
специализации 1-50 02 01 01 «Технология обуви»

РЕКОМЕНДОВАННО
Редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ»

« ____ » _____ 2012 г.
Протокол № _____

Витебск
2012

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

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания к
практическим занятиям для студентов специальностей
1-50 01 02 «Конструирование и технология швейных изделий»,
специализации 1-50 01 02 01 «Технология швейных изделий»,
1-50 02 01 «Конструирование и технология изделий из кожи»
специализации 1-50 02 01 01 «Технология обуви»

Витебск
2012

УДК 658.012.4 (07)

Основы менеджмента : методические указания к практическим занятиям для студентов специальностей 1-50 01 02 «Конструирование и технология швейных изделий» специализации 1-50 01 02 01 «Технология швейных изделий», 1-50 02 01 «Конструирование и технология изделий из кожи» специализации 1-50 02 01 01 «Технология обуви»

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2012.

Составители: д.э.н., проф. Ванкевич Е.В.
ст. преп. Коробова Е.Н.

Целью методических указаний является формирование у студентов комплекса знаний, навыков и компетенций по основам менеджмента организации. Методические указания к практическим занятиям содержат разнообразные формы активного обучения студентов (тесты, подготовка рефератов и презентаций, ситуации для анализа, задачи), которые помогут сделать процесс обучения не только эффективным и интересным.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».
Протокол № 11 от 21 марта 2012 г.

Рецензент: ст. преп. Бабеня И.Г.
Редактор: ст. преп. Алексеева Е.А.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ». Протокол № _____ от _____ 2012 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	5
Тема 1. Основные понятия менеджмента, его сущность и цели. Менеджер и его функции	5
Тема 2. Эволюция менеджмента. Современные тенденции развития менеджмента	7
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	8
Тема 4. Технология менеджмента: единство и взаимосвязь принципов, методов и функций менеджмента	8
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	14
Тема 6. Организационная деятельность как функция менеджмента	15
Тема 7. Мотивация как функция менеджмента: сущность, концепции, применение в управленческой практике.	24
Тема 8. Контроль как функция менеджмента.	27
Тема 9. Процесс принятия и реализация управленческих решений	38
II Перечень вопросов для контроля знаний	40
III Список используемой литературы	41

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» на основе активных методов обучения: анализ конкретных ситуаций и принятие решений, проведение деловых игр, тестирование, организация деловых дискуссий.

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

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

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

Тема 1. Основные понятия менеджмента, его сущность и цели. Менеджер и его функции

Ситуация для анализа

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим

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

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

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

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

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого

руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

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

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

Вопросы для анализа

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

Тест «Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?»

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

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.
5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.
6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие

сделали для меня.

7. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), какой я есть.
9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня.
11. Если я простужусь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.
12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Ответ:

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

50 – 99 баллов. Вы охотно бываете **рулевым**, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

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

Тема 2. Эволюция менеджмента.

Современные тенденции развития менеджмента

Подготовить рефераты на темы

1. Ф. Тейлор и его вклад в развитие теории менеджмента.
2. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента.
3. Хоторнские эксперименты и развитие школы «человеческих отношений».
4. Математическая школа в менеджменте сегодня: идеи, направления, представители.
5. Современные направления развития менеджмента.

6. Развитие менеджмента в России и Беларуси.
7. Особенности японского менеджмента.
8. Особенности американского менеджмента.
9. Особенности западноевропейского менеджмента.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Ситуация для анализа

Рассмотрите взаимосвязь между целями и ресурсами следующих организаций:

- Коммерческий банк (генеральная лицензия Национального банка Республики Беларусь на совершение валютных операций), расположенный в г. Минске.

- Национальный международный аэропорт (г. Минск).
- Фабрика по производству кондитерских изделий (г. Гомель).
- Санаторий, расположенный на озере Нарочь.

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

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

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организации, их цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Тема 4. Технология менеджмента: единство и взаимосвязь принципов, методов и функций менеджмента

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе табл. 4.1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Задание 2. Навыки управления по основным функциям менеджмента.

Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента.

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

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

Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе таблицы 4.2 укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Таблица 4.2 – Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента

Навык	Функции
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	

Окончание таблицы 4.2

10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Менеджмент в условиях непринятия перемен	
13. Наставничество	
14. Ведение переговоров	
15. Обеспечение обратной связи	
16. Понимание организационной культуры	
17. Изучение внешней среды	
18. Постановка целей	
19. Творческий подход к решению проблем	
20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

Краткая характеристика навыков управления

1. Приобретение власти необходимо, т. к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие все больше начинают зависеть от него. Власть – это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на принуждении.

2. Активное слушание – процесс осознанного восприятия человеком услышанного и предполагает умение внимательно относиться к сказанному, интерпретировать и запоминать высказанное другими, умение добираться до сути мнения говорящего и понимать, что именно хотел выразить собеседник.

3. Составление бюджетов – планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении. Как один из основных инструментов планирования бюджеты указывают, какие виды деятельности наиболее важны, какое количество ресурсов нужно выделить для каждого из них. Однако бюджеты используются не только на этапе планирования, но и на этапе контроля работы компании, так как обеспечивают менеджеров количественными нормами и стандартами для измерения и сравнения фактических показателей расходования ресурсов.

4. Выбор эффективного стиля руководства – эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

5. Инструктирование – эффективный менеджер все больше и больше должен быть не начальником, а тренером или инструктором. Так же, как игроки от тренера, подчиненные ожидают от руководителя рекомендаций, инструкций, советов и поддержки, способных помочь им улучшить результаты их трудовой деятельности.

6. Создание эффективных команд – эффективная команда отличается от простого объединения людей, прежде всего, тем, что ее члены преданы общей цели, имеют набор конкретных задач и несут совместную ответственность за общие итоги их работы, нацелены на высокие показатели производительности труда.

7. Делегирование полномочий – представляет собой переуступку другому человеку полномочий, связанных с выполнением определенных обязанностей, за счет чего подчиненный получает возможность самостоятельно принимать решения. Основная задача управленческого персонала заключается в том, чтобы обеспечивать выполнение тех или иных задач, управляя другими людьми. Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, эффективный менеджер должен уметь передавать ряд своих полномочий другим.

8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий – созданные менеджером рабочие места должны оказывать на работников мотивирующие воздействия, способствовать повышению эффективности труда. Основой для разработки мотивирующих рабочих заданий может стать модель характеристик рабочего задания, включающая в себя пять основных элементов: разнообразие навыков, целостность и значимость задачи, автономия и обратная связь.

9. Формирование атмосферы доверия – современные менеджеры должны стремиться активно развивать доверительные отношения в пределах своих рабочих групп, так как доверие играет важнейшую роль в отношении менеджера и с его подчиненными.

10. Использование дисциплинарных мер. Если результаты работы служащего постоянно не соответствуют предъявляемым требованиям либо он регулярно игнорирует нормы, стандарты и правила, принятые в организации, менеджеру, по всей вероятности, придется воспользоваться таким способом контроля над поведением, как применение дисциплинарных мер – действий, позволяющих управленческому персоналу обеспечивать выполнение норм, правил и стандартов организации. Чаще всего менеджерам приходится сталкиваться с проблемой посещаемости (прогулы, опоздания, злоупотребления больничными), поведением на рабочем месте (отказ выполнять рабочие задания, невыполнение заданий, отказ использовать средства безопасности, злоупотребления алкоголем или наркотиками) и непорядочность (воровство, ложь).

11. Проведение собеседований (интервью) – представляет собой практически универсальный инструмент отбора служащих. Собеседования действительно могут быть действенным и надежным инструментом отбора, однако для этого их нужно тщательно структурировать и должным образом систематизировать.

12 Менеджмент в условиях непринятия перемен. Управленческий персонал играет важнейшую роль в организационных изменениях – он служит организатором преобразований. Нередко, однако, менеджеры сталкиваются с тем, что служащие не принимают перемен и сопротивляются их внедрению, поскольку они способствуют возникновению состояния неопределенности и неуверенности или нарушают статус-кво организации.

13. Наставничество – важнейший управленческий навык, который следует развивать. Наставник – это член организации, как правило, проработавший в ней много лет, опытный работник, занимающий должность более высокого уровня, который опекает или поддерживает другого служащего (протее), обычно находящегося на более низкой ступени иерархической лестницы. Наставник учит, направляет и делится опытом. В некоторых организациях существуют официальные программы наставничества, но даже если в вашей компании они не реализуются, наставничество считается.

14. Ведение переговоров. Переговоры представляют собой процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению.

15. Обеспечение обратной связи. Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы менеджеров, независимо от того, какой характер она носит – негативный или позитивный.

16. Понимание организационной культуры. Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг, переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

17. Изучение внешней среды – предвидение и понимание перемен, происходящих во внешней среде, – это очень важный навык, необходимый любому менеджеру. Информация, которую управленческий персонал получает благодаря исследованию внешней среды, может с выгодой использоваться в процессе принятия решений и организации деятельности компании. Менеджеры на всех уровнях управления должны знать методы изучения внешней среды для получения важной информации и понимания общих тенденций ее развития.

18. Постановка целей. Служащие должны четко понимать, в чем заключается цель их деятельности, и управленческий персонал обязан обеспечить это понимание. Кроме того, менеджеры несут ответственность за контроль за процессом достижения конечных намеченных целей, помогая подчиненным определять рабочие цели и задачи. Таким образом, постановка целей представляет собой очень ценный управленческий навык, который следует развивать каждому менеджеру.

19. Творческий подход к решению проблем. В мировой деловой среде, в которой перемены происходят чрезвычайно часто и бурно, практически все организации испытывают огромный недостаток в творческих личностях.

Уникальность и разнообразие проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, требуют от них умения подходить к решению проблем с творческой точки зрения. Творчество – основа разума. Всем людям необходимо стремиться к расширению своих умственных способностей, в частности стараться открыть свой разум для новых идей. Однако, хотя способностью повышать свой творческий потенциал обладает каждый человек, далеко не все стараются его в себе развить.

20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы. Понимание и управление людьми, похожими на вас, – задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми, которые сильно отличаются от вас самого и от других людей, – это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими следует по-разному. Многообразие рабочей силы – это персонал, который более разнороден с точки зрения гендерных, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик. Способность правильно оценить преимущества такой рабочей силы и помогать таким работникам в полной мере реализовать свой потенциал представляет собой навык, все более необходимый современному менеджеру.

Задание 3. Методы управления

Определите характеристики методов управления. Для этого в последней графе табл. 4.3 укажите, к какому методу управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

Таблица 4.3 – Разница между организационно-распорядительными (административными), экономическими и социально-психологическими методами управления

Характеристики методов управления	Метод управления
Способ воздействия	Принуждение
	Побуждение
Основа применения	Достижение психологического комфорта
	Угроза наказания
	Возможность увеличить доход
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации
	Адаптивные к личности
	Жесткие
Требования к объекту	Исполнительность
	Организованность
	Профессионализм
	Умение работать в команде
	Инициативность

Тема 5. Планирование как функция менеджмента

Задание 1. Проведение SWOT-анализа предприятия

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

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

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

Этапы выполнения работы

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (см. прилагаемую матрицу) на основании Вашей оценки того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы, помните, что слабые стороны формируются в самой компании, и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (таблица 5.1).

Перечень характеристик

- Хорошие возможности для вертикальной интеграции.
- Резкий рост спроса на рынке.
- Ослабление позиций фирм-конкурентов.
- Появление новых технологий.
- Снижение торговых барьеров на привлекательных рынках.
- Позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции.
- Наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка.
- Адекватные финансовые ресурсы.
- Низкие издержки.
- Большой опыт.

- Лучшие рекламные кампании продукции компании.
- Успешный опыт по разработке новых товаров.
- Признанный лидер рынка.
- Эффективный менеджмент.
- Собственная технология.
- Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов.
- Позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей.
- Хорошие технологические навыки персонала компании.
- Проблемы с поставками сырья и материалов.
- Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.
- Недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании.
- Отсутствует четкое стратегическое направление развития компании.
- Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности.
- Низкая прибыльность.
- Отставание в области исследований и разработок.
- Отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности.
- Плохая сбытовая сеть.
- Слишком узкий ассортимент продукции.
- Выход на рынок иностранных конкурентов.
- Изменение потребностей и вкусов покупателей.
- Медленный рост рынка.
- Неблагоприятные демографические изменения.
- Увеличение требовательности покупателей и поставщиков.
- Рост налогов.
- Рост продаж товаров-заменителей.

Таблица 5.1 – Матрица SWOT-анализа

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

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

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

Задание 3. Миссия организации

Рассмотрите миссии некоторых российских и иностранных компаний, представленные ниже.

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

Задание выполняется индивидуально или группами по 2 студента.

Миссии

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

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

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

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

5. РАПИДА – платежная система: «Предоставление физическим и юридическим лицам качественно нового уровня безналичных расчетов, основанного на современных электронных технологиях. Мы рассматриваем развитие высокотехнологичного платежного сервиса как одно из условий

достижения нового качества жизни, более продуктивного и комфортного использования человеком личного времени в условиях увеличивающегося объема информации и нарастающего предложения товаров и услуг».

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

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

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

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

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

11. Toyota – японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни: «Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

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

13. Apple Computer, Inc. – производитель компьютеров, комплектующих и

программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

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

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

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

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

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

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

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

Задание 4. Дерево целей

Рассмотрите «дерево целей», представленное на рисунке 5.1

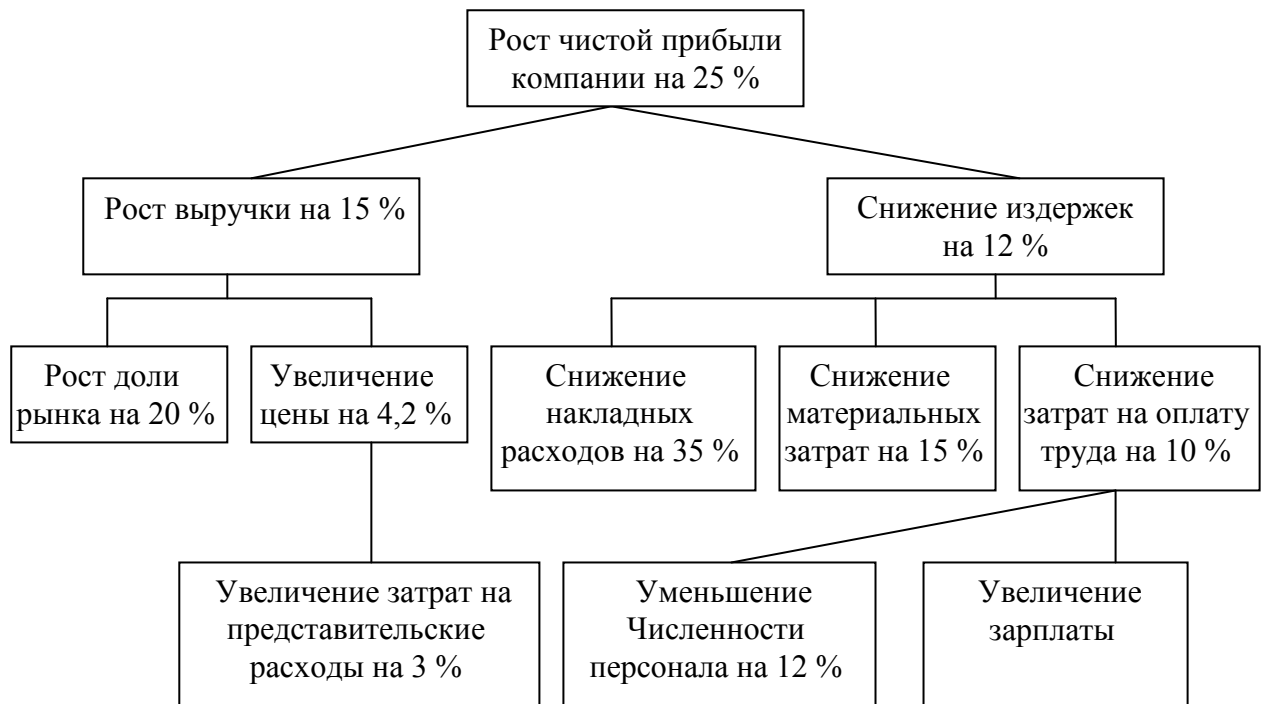


Рисунок 5.1 – Пример дерева целей

Оцените, насколько данное «дерево» отвечает нижеследующим критериям. Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

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

Система целей должна быть:

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

Дайте обоснованный ответ по каждому критерию.

Тема 6. Организационная деятельность как функция менеджмента

Задание 1. Централизация и децентрализация

Распределите нижеперечисленные факторы на две группы. Первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления. Вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов

- Внешняя ситуация стабильна.
- Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.
- Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.
- Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
- Компания географически рассеяна, рассредоточена.
- Решения очень серьезные.
- Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
- Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
- Компания крупная.
- Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера.
- Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
- Внешняя ситуация сложная и неопределенная.
- Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.
- Решения относительно незначительны.

Задание 2. Линейные и функциональные связи

Соотнесите линейные и функциональные связи с различными аспектами деятельности организации. Для этого в последней графе укажите вид связи: линейная или функциональная (таблица 6.1).

Таблица 6.1 – Линейные и функциональные связи в организации

Аспекты деятельности организации		Вид связи
Подразделения, ассоциируемые со связями	Снабжение	
	НИОКР	
	Кадры	
	Производство	
	Финансы	
	Продажа	
	Бухгалтерия	
Задачи, решаемые посредством связей	Сбыт	
	Достижение организационных целей	
Формы осуществления связей	Поддержка и помощь руководству в достижении организационных целей	
	Приказ	
	Совет	
	Указание	

Окончание таблицы 6.1

	Рекомендация	
	Информация для решения	
	Распоряжение	
	Альтернативное решение	
	Задание	
Основа реализуемых прав	Власть ноу-хау	
	Иерархическая власть	

Задание 3. Виды структур управления

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, процессная), представленные на рисунках 6.1–6.4. Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.



Рисунок 6.1 – Структура управления (вариант 1)



Рисунок 6.2 – Структура управления (вариант 2)

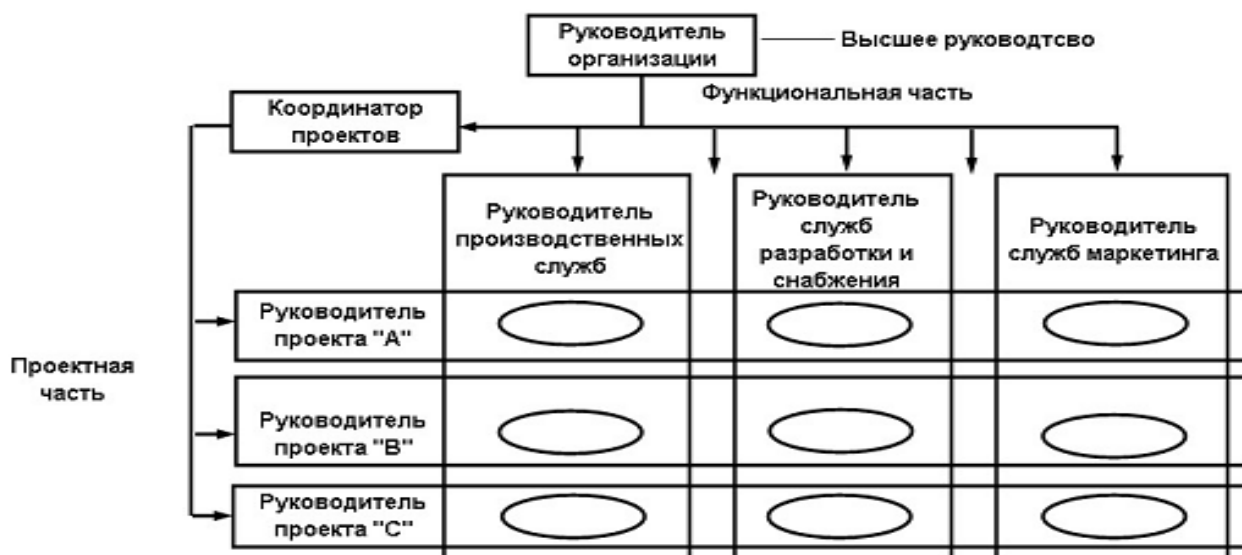


Рисунок 6.3 – Структура управления (вариант 3)



Рисунок 6.4 – Структура управления (вариант 4)

Задание 4. Сильные и слабые стороны видов структур управления

Определить, сильные и слабые стороны каких видов структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, процессная) представлены в таблицы 6.2–6.5.

Таблица 6.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 1)

Сильные стороны
1. Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении
2. Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
3. Высокая координированность функций
4. Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
6. Принятие решений децентрализовано

Окончание таблицы 6.2

Слабые стороны
1. Менее экономична, чем функциональная структура
2. Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3. Не требует высокой компетентности и технической специализации
4. Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 6.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 2)

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

Таблица 6.4 – Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 3)

Сильные стороны
1. Способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков
2. Направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю
3. Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации
4. Смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества
5. Улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда
Слабые стороны
1. Определение центрального процесса требует труда и времени
2. Требует изменений культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения
3. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным
4. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников. Может быть ограничена возможность совершенствования навыков

Таблица 6.5 – Сильные и слабые стороны структуры управления (вариант 4)

Сильные стороны
1. Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
2. Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
3. Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
4. Дает возможность развития функционального и специального мастерства

Окончание таблицы 6.5

5. Наиболее полезна в организациях средних размеров
Слабые стороны
1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
2. Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения
3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

Тема 7. Мотивация как функция менеджмента: сущность, концепции, применение в управленческой практике

Задание 1. Попробуйте оценить собственный мотивационный комплекс (т. е. уяснить, что вами больше движет в жизни – «кнут» или «пряник»), заполнив таблицу 8.1.

Таблица 8.1 – Оценка мотивационного комплекса

Оценка мотивов	Очень незначи- тельно	Незначи- тельно	Более или менее значи- тельно	Дово- льно значи- тельно	Очень значи- тельно
Мотивы баллы	1	2	3	4	5
Я стараюсь учиться хорошо, потому что:					
я хочу зарабатывать побольше; это даст мне шанс продолжить образование; не хочу расстраивать родителей; не желаю слыть тупицей; это повышает мой престиж в глазах друзей; я получаю удовольствие от успешной учебы; я уверен, что чем больше умных людей, тем лучше обществу и мне					

Рассчитайте свои показатели:

а) внутренняя мотивация: $M = \frac{№ 6 + № 7}{2}$;

б) внешняя положительная мотивация: $P = \frac{№ 1 + № 2 + № 5}{3}$;

в) внешняя отрицательная мотивация: $O = \frac{№ 3 + № 4}{3}$.

Запишите эти показатели в виде неравенства и оцените свой мотивационный комплекс.

Если: $M \geq P \geq O$ – Вы – идеалист в хорошем смысле слова;

$P \geq M \geq O$ – Вы – большой любитель «пряников»;

$O \geq P \geq M$ – без «кнута» вам трудно;

$M \geq O > P$ – ваша внутренняя мотивация сильна, но вы слишком боитесь неприятностей;

$O > P < M$ – страх перед наказанием разрушает вашу внутреннюю целостность.

Ситуация 1. Руководство банка в связи с рядом причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления. Если раньше сотрудники получали оклад в размере 500 долларов США плюс 10 % от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а сдельная оплата увеличилась до 40 % от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе. Причины этого следующие: неуверенность в получении справедливой оплаты, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников. По рекомендации менеджера руководство решило провести сначала эксперимент по внедрению новой формы оплаты труда на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников.

Рассмотрите данную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие ошибки руководства привели к этой критической ситуации?
2. Как Вы внедряли бы новую систему оплаты труда в компании?

Тест «Какая у вас мотивация к успеху?»

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

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из

последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Результат

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

15 – 27 баллов. Средняя мотивация к успеху такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Тема 8. Контроль как функция менеджмента

Задание 1. Анализ конкретной ситуации

Как работать с кейсом

1. Разбейтесь на группы по 3-4 человека. Задача вашей команды состоит в том, чтобы обсудить проблемы и ответить на поставленные вопросы.
2. Прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй раз – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах.
3. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить.
4. Критически проанализируйте ситуацию компании, напишите 2-3 своих замечания.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять положение компании.
6. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
7. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами решений и их результативность для улучшения положения компании.
8. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
9. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.
10. Назначьте человека из команды, который представит ваши выводы перед аудиторией.

Кейс «Шик-блеск-красота» гостиничного бизнеса

1. «Здесь вам не тут...»

От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба.

– Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось.

На следующий день рано утром после приезда, дожидаясь заказанного завтрака в кафе-баре, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружелюбия. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались.

После длительного и утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что зарезервировала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, валясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати – я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь – до лифта, десять этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Прощив извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер.

Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок – самую дорогую, – он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня о предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха.

Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: «Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля "Сибарит". Меня зовут Вероника. Чем я

могу помочь вам?» Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Вероника сказала, что все будет готово через 25 минут.

Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставляю поднос за дверью. Чуть теплая вода в душе только усилила мои негативные эмоции. Когда я, наконец, легла спать, было за полночь.

Утром я едва не наступила на тот самый поднос – он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что мое пребывание в «Сибарите» было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что больше сюда не вернусь.

Мне понравился ваш отель в целом. Он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Санкт-Петербурга. Тем не менее, лично я в «Сибарите» останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу «Сибарита» следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента.

Искренне ваша Жанна Проскурина

2. Срочное совещание

По этому поводу директор отеля Савва Кирьянов пригласил на совещание все высшее руководство: начальника производства Маргариту Бражникову, руководителя отдела кадров Петра Жвания и директора по маркетингу Нелли Стругачеву; еще двое — директор по снабжению продовольствием и начальник инженерного отдела — проводили занятия по технике безопасности в ресторанной кухне и потому отсутствовали. Предложив директорскому составу ознакомиться с жалобой, Савва угрюмо объяснил, что, к сожалению, с описанной в письме ситуацией постоянно сталкиваются практически все постояльцы отеля.

Когда собравшиеся прочитали жалобу Жанны Проскуриной, Савва перешел к сути дела: "Что мы можем сделать, чтобы таких жалоб больше не было? Как повысить качество обслуживания наших клиентов? Какие принять меры, чтобы не терять постояльцев, учитывая предстоящее повышение цен, на которое придется пойти ввиду нашего финансового положения.

Высказывайтесь, и я внимательно выслушаю ваши предложения!

Слово взял руководитель отдела кадров Петр Жвания: «Данные опросов постояльцев по вопросам качества обслуживания и растущее число жалоб, которые я тоже получаю, ясно показывают, что те, кто у нас побывали, слишком часто уезжают от нас недовольными. Я убежден, что нам надо разработать стратегию повышения качества нашего обслуживания. Из неофициальных бесед

с нашими работниками я знаю, что они с трудом понимают должностные инструкции и не знают, как им реагировать на жалобы клиентов. По заведенному у нас порядку каждое нестандартное решение требует согласования с руководством.

Можно себе представить, что чувствует клиент, заплативший больше 200 долл. в сутки за номер, который к его приезду не готов, а служащий, вместо того, чтобы немедленно предложить ему чашечку кофе за счет заведения, бежит на поиски начальника, чтобы спросить на это разрешения. А этот начальник, в свою очередь, обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет, и клиент еще больше раздражается. Я считаю, что мы должны позволить служащим улаживать подобные проблемы немедленно на месте».

Петр Жвания, начальник отдела кадров, пришел на эту должность полгода назад, до этого 15 лет проработав инструктором в сети отелей на Домбае. Его предшественник на посту руководителя кадрового ведомства жестко ограничил финансирование отбора и подготовки персонала, что, в целом, положительно сказалось на прибыльности отеля. Раньше каждый новичок в «Сибарите» проходил обязательные двухнедельные курсы подготовки; затем эта практика была заменена на систему наставничества на рабочем месте. За последние три года многие из менеджеров среднего звена «Сибарита» перешли работать к конкурентам, однако на смену им никто не пришел – отель экономил средства.

В дискуссию включилась начальник производства Маргарита Бражникова: «Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли».

3. Европейские цены – российский уровень

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, магазинов и фитнес-клубов. К услугам посетителей «Сибарита» ресторан с видом на Неву, винный погребок, коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг – чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей, сауна, массаж.

Однако с точки зрения проведения крупных бизнес-мероприятий отель «Сибарит» уступает конкурентам: бизнес-центр отсутствует, площадь конференц-зала составляет всего около 185 кв. м. Зато в номере по желанию постояльца отель может установить факс. Номера просторные и удобные, приспособлены для работы на компьютере, имеется возможность модемного подключения к Internet и пользования Wi-Fi. Прежде отель назывался «Па-де-де» и входил в сеть гостиниц для туристов. В начале 1993 г. его выкупило российско-австрийского предприятия «Гермес». В реконструкцию было вложено свыше 150

млн. долл. Реконструкция двух зданий продолжалась четыре года и завершилась объединением в единый гостиничный комплекс. Модный декоратор из Франции создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним аляповатым и массивным украшениям пришел изысканный декор, статуи, освещение и привезенные из-за границы мебель, аквариумы и экзотические растения. Отель стал по-настоящему уютным.

За свою историю отель несколько раз переходил от одного собственника к другому, пока его владельцем не стала одна европейская инвестиционная компания. При этом нынешние владельцы рассматривают данное приобретение как стратегический плацдарм для расширения своей деятельности в России.

4. Команда

В «Сибарите» работает около 250 человек. Из-за относительно небольшого размера отеля, а также из-за сложной ситуации на петербургском рынке труда, подбор работников представляет собой непростую задачу для руководства отеля.

Кроме того, отель не входит ни в одно из профсоюзных объединений, которые охватывают 96 % всего гостиничного сектора Санкт-Петербурга. Поэтому ставки и премии в «Сибарите» несколько выше, чем у других. Текучесть кадров в «Сибарите» составляет около 10 %, хотя средний показатель для отелей этого класса равняется 45 %. Средний стаж работы в отеле – 3,7 года; 10–15 % служащих работают в отеле еще с начала перестройки.

Несмотря на относительно низкую текучесть кадров, уровень удовлетворенности служащих своей работой не высок.

Производственная мораль и корпоративная культура «Сибарита» снизились из-за изменений в менеджменте, невнятной политики и пренебрежительного отношения к руководителям среднего звена. Некоторые служащие отеля были уволены из-за пропажи материальных ценностей, принадлежащих отелю. Текучесть кадров в руководстве очень высокая. Из пяти человек руководящего состава за последние пять лет в «Сибарите» не сменился только начальник производственного отдела. Все исполнительные директора работают недавно.

Начальник производства Маргарита Бражникова – единственный «ветеран» «Сибарита». Более пятнадцати лет назад она пришла в тогда еще советское заведение для командировочных и на ее глазах оно преобразилось в сегодняшний отель «Сибарит», респектабельный и амбициозный. Маргарита начала свою карьеру горничной в «Прибалтийской», затем стала менеджером номеров. Когда же пять лет назад ей предложили должность начальника производства в «Сибарите», она охотно согласилась. Весь производственный отдел она разделила на службу приема и размещения гостей, службу питания и напитков и службу консьержей по обслуживанию номерного фонда.

Маргарита уверена в эффективности «интуитивного» менеджмента и постоянно занимается улаживанием бесконечных проблем своего большого и беспокойного хозяйства. Когда кто-либо из консьержей отпрашивается по семейным обстоятельствам, Маргарита его подменяет. Часто она повторяет своим подчиненным: «Видели бы вы это место до реконструкции ... мебель ветхая, оборудование устаревшее. Сейчас совсем другое дело, наш отель – просто

прелесть. Мы должны им гордиться!»

5. Финансы поют романсы

При высоком уровне заселяемости номеров и процветании гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге «Сибарит» испытывает постоянные трудности. Первые 3 года работы отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн долл. Впервые отель получил прибыль в 2009 г. Учитывая все это, руководство отеля решило в течение следующих двух лет повысить стоимость проживания на 30 %.

При относительно низкой стоимости проживания отель не достигал запланированных показателей прибыли. Стоимость номера в сутки была в среднем на 50–100 долл. ниже, чем у конкурентов. И все же многие гости находили цены непомерно высокими – 205–305 долл. безо всяких скидок (такие цены назначались на выходные, когда резко повышался спрос на гостиничные номера). Особенно недовольны были туристы, которые за такие деньги рассчитывали получить индивидуальное обслуживание по высшему классу и особое внимание персонала к своим нуждам.

По сравнению с отраслевыми стандартами (данные о которых публиковались консалтинговыми компаниями) валовая прибыль «Сибарита» (до вычета фиксированных выплат) была на 2–4 % ниже среднего для отелей этого класса показателя. Савва Кирьянов признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания. Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах. Руководство отеля категорически не согласилось с этим, так как широко известное ресторанное обслуживание «Сибарита» составляет неотъемлемую часть имиджа отеля и способствует поддержанию престижа.

6. Куда идем?

К половине шестого вечера зачастил дождь и на дорогах появились пробки, Савва Кирьянов закончил совещание. Сидя за рулем своего новенького авто, кредит по которому нужно погасить в течение следующего года, Савва размышлял о будущем.

- Завтра, решил он, надо первым делом отправить Жанне Проскуриной письмо с извинениями. Разработать план решительных действий.
- Что необходимо сделать, чтобы улучшить впечатления гостей в отеле «Сибарит»? Как повысить уровень удовлетворения постояльцев? Как перестроить работу по управлению? Как повысить мотивацию сотрудников для создания профессиональной команды?

7. Материалы по деятельности отеля.

Таблица 9.1 – Сравнение показателей отеля «Сибарит» и конкурентов

	Заполняемость в %		Средняя цена в сутки, \$		Средние доходы на один гостиничный номер	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Сибарит	79,8	83,1	167,13	174,86	133,38	145,30
I группа	83,3	86,5	166,53	169,65	138,72	146,75
II группа	84,1	85,1	176,95	184,23	148,90	156,82

ОТЧЕТ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ «ТАИНСТВЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ», СЕНТЯБРЬ 2010 ГОДА

Консалтинговая компания Audit-Consulting – ведущая международная фирма, специализирующаяся на программах управления качеством в гостиничном бизнесе. Настоящий отчет составлен по отзывам четырех сотрудников Audit-Consulting, которые останавливались в отеле «Сибарит» на трое суток в период с 15 по 21 августа 2010 г. Сотрудникам было поручено оценить свое пребывание в качестве постояльцев гостиницы по следующим критериям:

- быстрота обслуживания;
- чистота в помещениях;
- выполнение нестандартных заказов;
- общее отношение персонала.

Регистрация. Все регистраторы, с которыми нам пришлось общаться, были вежливы и свои обязанности выполняли на должном профессиональном уровне; однако один из регистраторов обращался к нам по именам, хотя мы сообщили также и фамилии, которые было легко запомнить. Регистраторы предлагали номера для курящих и некурящих, не сообразуясь с нашими пожеланиями; регистраторы несколько раз напоминали, что время расчета – 6 часов вечера. Только один регистратор при нашем отъезде поблагодарил нас и пригласил приезжать еще; остальные сами дожидались, пока клиент скажет им «спасибо», отвечая «не за что».

Прибытие. По приезде у машины нас встретил вежливый швейцар, который приветствовал нас словами «Добро пожаловать в отель "Сибарит"». При заселении вечером регистрация проходила без задержки, но при заселении в 14:00 пришлось ждать до 15:22 – номер не был готов. Во время ожидания номера нам не предложили напитков за счет заведения. Багаж доставляют медленно – от 18 до 51 минуты. При доставке багажа в одном случае коридорный забыл проинформировать нас об услугах, которые можно получить в номере, и об удобствах номера. Сообщения о прибытии обрабатываются эффективно.

Отъезд. При выписке из отеля нас ни разу не спросили, как нам тут понравилось, не заинтересовались состоянием выполнения наших заказов и не поблагодарили. Предъявленные счета, за исключением некоторых пунктов за пользование мини-баром, соответствовали нашим заказам и объявленным ценам. Когда мы попытались получить разъяснения относительно одного из пунктов

счета, кассир ответила, что ей нужно поговорить с менеджером, удалилась и десять минут отсутствовала; в конце концов, этот пункт был вычеркнут.

Консьержи. Служба консьержей требует особого внимания со стороны руководства. Они хорошо обучены и правильно отвечают на вопросы, но невнимательны и не так заботливы, как этого требует статус отеля. Информация о точках общественного питания предоставляется немедленно. В числе шести перечисленных заведений гостиничный ресторан специально не рекламируют и не навязывают. Присланная нам почтовой службой WESTPOST посылка прибыла в отель в 9:52, а записку об этом подсунули под дверь в 13:15, причем специальная сигнальная лампочка в номере не загорелась. Нам также не предложили доставить посылку в номер. При звонках по внутреннему телефону долго не берут трубку. При звонках по внешнему телефону очень долго соединяют. Один раз просьба разбудить телефонным звонком осталась невыполненной.

Однажды мы получили сообщение голосовой почты, которое было адресовано другому постояльцу.

Уборка комнат и поведение горничных

Мы занимали номера 115, 243, 308 и 355. Номера 115, 243 и 355 содержались на протяжении нашего пребывания в полном порядке, правда, в номере 115 на кровати однажды было оставлено использованное полотенце для рук. В номере 308 не всегда возобновлялись запасы бара и туалетных принадлежностей. Горничные не входили в номер, если на двери была табличка «Не беспокоить», всегда были любезны, при встрече с гостями улыбались. Утюг по нашей просьбе принесли лишь через 43 минуты, табличку «Не беспокоить» – через 10 минут.

Обслуживание в номере. Дважды мы заказывали завтрак; еду доставляли через 45 и 37 минут, хотя на это должно уходить не более 20 минут. При заказе обеда служащий, принимавший заказ, забыл упомянуть фирменные блюда. Заказ по телефону неоднократно прерывался просьбами подождать и громким шумом.

Гостиничный ресторан. Во время всех наших визитов в ресторан отеля служащие настойчиво интересовались нашими именами и записывали их в журнал посещений, но никогда не использовали их при обращении к нам. Очень приятное впечатление произвело меню завтраков, все продукты свежие и выглядели очень аппетитно. Один раз обслуживание за обедом было ужасным от начала до конца; было заметно, что метрдотель совершенно не контролирует ситуацию. Обслуживание в целом неважное, официанты неприветливы, несколько раз нас по ошибке усаживали за столы, предназначавшиеся другим гостям. Мы слышали, как администратор прервала жалобы гостей словами «Я подойду через минуту», а вновь прибывшим велела: «Подождите вон там».

Кафе-бар. В четырех из пяти посещений обслуживание было из рук вон плохим. Во вторник вечером обслуживание у стойки было особенно невнимательным; получить напитки удавалось только очень настойчивым клиентам. Столик с использованными подносами был очень грязным, несмотря на то, что мимо все время ходили посетители. Когда нас подвели к столику, он

оказался небраным. Официант не заметил или не обратил внимания, что не у всех посетителей за одним и тем же столом есть салфетки под тарелки.

Число опрошенных – 547 человек.

Таблица 9.2 – Анализ удовлетворения клиентов в отеле «Сибарит» в 2010 г., %

	Доволен	Удовлетворен	Не удовлетворен
Общее впечатление	32	55	13
Номер	54	40	6
Регистрация	20	68	12
Обслуживание в номере	19	50	31
Интерьер, мебель, дизайн	68	22	10

Таблица 9.3 – Анализ лояльности клиентов, 2010 г.

Вероятность повторного визита, %	Доля от общего числа гостей, %
100	18
80	12
60	29
40	24
20	14
0	4

Результаты опроса персонала отеля «Сибарит» (кроме менеджеров)
 Вопрос (1 – абсолютно не согласен, 7 – абсолютно согласен)

Таблица 9.3

Вопрос	Оценка
1. Мне приходится выполнять работу, которую, по моему мнению, следует делать совершенно по-другому	4,8(1,2)
2. Мне не хватает инструкций для выполнения своих обязанностей	4,0(1,4)
3. Инструкции, относящиеся к моей работе, противоречат одна другой	2,5 (0,9)
4. Мне часто приходится работать без необходимых материалов, указаний или подготовки	4,3(1,3)
5. Я не знаю, примет ли мою работу начальник	4,3(1,2)
6. Руководители дают мне расплывчатые указания относительно моей работы	4,4(1,1)
7. Я знаю, что я должен делать	4,8(1,8)
8. У меня есть четкие предписания, как разрешать проблемы клиентов	2,5(0,6)
9. Мне приходится выполнять ненужную работу	2,3(1,5)
10. Мне разрешается выполнять свою работу так, как мне удобно	2,4(1,5)
11. Чтобы выполнять свою работу, мне приходится нарушать инструкции	2,4(1,3)
12. У меня есть четкие указания, как лучше обслуживать клиентов	2,1 (0,8)
13. У меня есть четкие указания относительно того, сколько времени следует отводить на разные виды работ	4,5(1,5)
14. У меня есть четкие указания, как спланировать и организовать свои повседневные обязанности	4,6(1,4)
15. Я точно знаю, к кому я должен обращаться за помощью в моей работе	4,3(1,2)
16. У меня есть четкие указания относительно того, насколько я могу отступить	1,8 (1,0)

Окончание таблицы 9.3

от правил, чтобы удовлетворить клиентов	
17. Я хорошо знаю, как пользоваться внутренней справочной системой отеля	4,7(1,6)
18. Во время работы я часто получаю противоречивые указания	3,7 (0,9)
19. Постояльцы и руководство часто требуют от меня взаимоисключающих действий	5,1 (0,5)
20. Я часто вынужден нарушать служебные инструкции, чтобы иметь возможность удовлетворять клиентов	5,3 (0,6)
21. У меня есть четкие и логичные инструкции по выполнению моих служебных обязанностей	2,3(1,5)
22. Я знаю, в чем заключаются мои служебные обязанности	4,8 (1,9)
23. Я знаю, как выполнять свои служебные обязанности	5,1 (1,1)

Опрошено 247 человек. В скобках приведены стандартные отклонения

Таблица 9.4 – Отчет о прибылях и убытках отеля «Сибарит» в 2009–2010 годах

Показатели	2009	2010
Заселяемость, %	79,8	83,1
Средняя стоимость номера в сутки	167,13	174,86
Доходы		
Сдача номеров	14847386	16176487
Еда и напитки	2534920	3235297
Другие	724263	808824
Итого доходов	18106569	20220608
Расходы		
Номера	5493533	5500005
Еда и напитки	2332126	2911768
Другие	579410	582354
Итого расходов	8405069	8994127
Общая прибыль	9701500	11226481
Нераспределенные операционные издержки		
Общие и административные	2715985	2729782
Маркетинг	1357993	1415443
Электричество	905328	950369
Содержание и ремонт здания	1176927	1213236
Итого издержек	6156233	6308830
Валовой доход до вычета фиксированных выплат	3545267	4917651
Фиксированные выплаты (страховка, налог на недвижимость и пр.)	1267460	1314340
Прибыль до вычета долговых обязательств и налогов	2277807	3603311
Долговые обязательства	3183777	3183777
Выручка после выплаты долговых обязательств	-905970	419534

Вопросы обсуждения конкретной ситуации

1. Что послужило основными причинами возникновения проблем отеля?
2. Перечислите и проанализируйте основные проблемы отеля в области управления финансами, бизнес-процессами и персоналом. Оцените позитивное или негативное влияние каждой проблемы на развитие бизнеса.

3. Что являлось основой корректирующих действий руководства? Какие доминировали механизмы координации и контроля?
4. Какие стратегические решения и фактические действия были предприняты для решения проблем? Каким проблемам не уделялось должного внимания?
5. Как исполнялись функции контроля и координации в компании? Какие привлекались инструменты контроля? Какие корректирующие меры принимались и на каком основании? Какой тип контроля отсутствовал?
6. Какие стратегические и тактические ошибки были допущены руководством? Что необходимо исправить в деятельности данного бизнеса? Какие организационные регламенты следует ввести?
7. Какой тип контроля необходим? Что нужно в первую очередь контролировать, во вторую, в третью? Какие инструменты информационного контроля можно привлечь?
8. Между какими подразделениями компании нужно выстроить механизмы координации и согласования? Нарисуйте схему такого взаимодействия.
9. Какие это будут механизмы координации и конфигурации по Минцбергу?
10. Опишите характеристики данной организации, пользуясь таблицей А и таблицей В.

Таблица А – Способы координации и формы контроля

Ключевые характеристики	Механизм координации	Форма
Степень прозрачности / непрозрачности прав и полномочий		
Изолированность / взаимозависимость структурных подразделений		
Функциональность / интегральность круга обязанностей		
Доминирование / делегирование контроля		
Центры концентрации информации / центры принятия решений		
Централизация / децентрализация распоряжений		
Коллегиальная / персональная ответственность		
Вектор направления контроля сверху-вниз / снизу-вверх		
Нормы / правила и процедуры		
Кооперативность / внутренняя конкуренция		
Формальность / неформальность выполнения заданий		
Жесткая регламентация / полная свобода		
Скорость получения обратной связи в ответ на управляющее воздействие		

Таблица В – Координация при различных стилях и методах управления

Факторы	Стили управления		
	Либеральный	Демократический	Авторитарный
Горизонтальное разделение труда	Не существует или мало используется	Использование документов, инструкций, руководств	Значительное использование документации, диаграмм, форм, руководств

Окончание таблицы В

Департаментализация	Разделение по целям не слишком детализируется	Специализация подразделений	Максимальная специализация
Использование стандартных процедур и правил	Используются минимально	Процедуры и правила в сочетании с самоорганизацией	Значительная стандартизация
Вертикальное разделение труда	Нестрогое	Промежуточное	Четко закрепленные функции
Высота иерархии	Плоская	Средняя	Высокая
Норма управляемости	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень централизации	Низкий	Тщательное делегирование полномочий	Высокий
Координация	Неформальная непрограммированная, групповая, использование некоторых видов технических средств	Индивидуальная, использование технических средств	Индивидуальная иерархическая, использование технических средств

11. Что необходимо делать дальше с этим бизнесом: развивать, реорганизовывать, продавать, делить, образовывать альянсы? Аргументируйте свой анализ и свою позицию.

12. Предложите свою систему контрольных показателей, которые будут отражать результаты эффективной деятельности отеля.

13. Какие методы управления оказались наиболее действенными и почему? Какие методы носили формальный, а какие неформальный характер?

14. Какие методы характеризовались прямым и косвенным воздействием? Какие решения и фактические действия были предприняты после этого? Каким методам управления не уделялось должного внимания?

Тема 9. Процесс принятия и реализация управленческих решений

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются они программными или нет (задание выполняется индивидуально, а затем в малых группах).

Список решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на

рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар.
8. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

II ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Управленческий труд и его специфика. Управление и менеджмент.
2. Процесс управления и его характеристики.
3. Организация как главная единица в менеджменте.
4. Виды разделения управленческого труда в организации.
5. Этапы развития теории и практики управления.
6. Школы управления: характеристика, основные представители, вклад в развитие менеджмента.
7. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
8. Характеристики внешней среды организации.
9. Структура внешней среды организации: элементы микро- и макросреды.
10. Основные переменные внутренней среды организации и их взаимосвязь.
11. Технология менеджмента: совокупность принципов, методов, функций менеджмента. Принципы менеджмента.
12. Система методов менеджмента.
13. Сущность и виды планирования.
14. Этапы разработки стратегического плана и его реализация.
15. Особенности оперативного планирования.
16. Содержание и принципы организационной деятельности.
17. Делегирование и ответственность.
18. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление.
19. Сущность и концепции полномочий.
20. Виды полномочий.
21. Эффективное распределение полномочий в организации.
22. Понятие и назначение организационной структуры управления.
23. Виды организационных структур управления.
24. Централизация и децентрализация в управлении.
25. Сущность и основные категории мотивации.
26. Содержательные теории мотивации.
27. Процессуальные теории мотивации.
28. Необходимость, сущность и виды контроля.

29. Организация процесса контроля. Масштаб допустимых отклонений.
30. Характеристики эффективного контроля.
31. Сущность и виды управленческих решений.
32. Этапы и факторы принятия решений.
33. Методы принятия решений в управлении. Моделирование.
34. Коммуникационный процесс и его базовые элементы.
35. Этапы организации коммуникационного процесса.
36. Искажения и обратная связь в коммуникационном процессе.
37. Руководство, власть, влияние и их роль в управлении. Формы власти и влияния.
38. Группы и их виды, характеристики групп.
39. Управление группами в организации.
40. Сущность лидерства. Стили и теории лидерства.

III СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник. / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2009. – С. 32.
2. Виханский, О. С. : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 1998. – С. 369.
3. Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – Москва, 2006. – С. 131.
4. Менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция и 061300 «Маркетинг»» / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 87.