

С.А. Олехнович

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум



Санкт-Петербург

2015

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

С.А. Олехнович

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

Санкт-Петербург

2015

Олехнович С.А. Основы управленческой деятельности (Практикум). – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 140 с.

Практикум по дисциплине «Основы управленческой деятельности» направлен на овладение студентами практическими навыками в области управления и содержит в себе 60 учебных кейсов, которые рассматриваются как эффективный метод применения теоретических знаний на практике, а также темы для докладов на семинарских занятиях.

Практикум разработан в соответствии с рабочей программой дисциплины «Основы управленческой деятельности» и предназначен для студентов всех форм обучения по направлению подготовки «Информационная безопасность» (10.03.01 – профили «Комплексная защита объектов информатизации» и «Организация и технология защиты информации»).

Рекомендовано к печати Ученым советом факультета технологического менеджмента и инноваций, протокол №4 от 19.05.2015 г.



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Университет ИТМО, 2015

© Олехнович С.А., 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Во всех сферах жизни управление играет огромную роль. Любая организация нуждается в рациональном и эффективном управлении, которое невозможно представить без знания основ управленческой деятельности.

Практические занятия по дисциплине «Основы управленческой деятельности» предполагают для лучшего понимания специфики управленческой деятельности решение практических задач, доклады на семинарах и активное применение такого широко используемого метода, позволяющего применить теоретические знания к решению практических задач, как case-study. Case-study, или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация), – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Непосредственная его цель – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Данный метод способствует развитию у студентов самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументированно высказать свою. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Сегодня метод case-study завоевал ведущие позиции в обучении, активно используется в зарубежной практике бизнес-образования и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навыкам решения типичных проблем.

В настоящее время case-study достаточно широко применяется при подготовке экономических кадров в ряде ведущих экономических вузов России. Использование данного метода в обучении студентов позволяет повысить познавательный интерес к изучаемым дисциплинам, улучшить понимание экономических законов, способствует развитию исследовательских, коммуникативных и творческих навыков принятия решений. Отличительной особенностью метода case-study является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни.

Данный практикум включает в себя 60 кейсов по всем разделам дисциплины и перечень вопросов для докладов.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Периодизация развития управленческой мысли

Зарождение управленческой мысли и развитие менеджмента до середины XIX в.

Кейс 1. Свод законов Хаммурапи.....	6
Теория научного управления	
Кейс 2. Эксперимент на «Вольво».....	7
Кейс 3. Семейный бизнес.....	10
Классическая теория управления	
Кейс 4. Основоположники менеджмента.....	11
Темы для докладов по разделу 1.....	14

Раздел 2. Организация как объект управления

Жизненный цикл организации. Внешняя и внутренняя среда организации

Кейс 5. Косметика для тинэйджеров.....	15
Кейс 6. Россия – новый рынок сбыта.....	19
Кейс 7. Продукты питания – в развивающуюся страну.....	20
Кейс 8. «Сургутский газоперерабатывающий».....	21
Кейс 9. Миссия бизнеса.....	23
Кейс 10. Стратегическое развитие организации.....	23
Кейс 11. SWOT-анализ.....	23
Кейс 12. «Аквариус» меняет стратегию.....	24
Кейс 13. Вхождение фирмы «МакДоналдс» на советский рынок.....	26
Кейс 14. Концерн «Энергия».....	33
Кейс 15. Переселение компаний.....	34
Кейс 16. «Форд» вчера, сегодня и завтра.....	36
Кейс 17. Компания «Текстиль-1».....	45
Кейс 18. Народный компьютер «Амата».....	52
Типы организационных структур. Иерархия. Процессы в организациях	
Кейс 19. Отдел маркетинга.....	55
Кейс 20. Деловая игра «Марафуп».....	58
Кейс 21. Сокращение ступеней управления.....	60
Понятие и виды групп. Управление группой. Лидерство и власть	
Кейс 22. Потерпевшие кораблекрушение.....	61
Кейс 23. Жилищный вопрос.....	63
Кейс 24. Большой эксперимент с «Сатурном».....	64
Кейс 25. Управленческая команда в компании.....	65
Кейс 26. Фирма «Стейплер».....	69
Кейс 27. Центр власти в «Автострахе».....	69
Кейс 28. Стили управления.....	72
Кейс 29. Использование власти в отрасли, производящей компьютеры....	77

Управление конфликтом и стрессами в организации	
Кейс 30. Студенческий конфликт.....	78
Кейс 31. Дилемма для Ирины.....	80
Кейс 32. Ателье «Кокетка».....	82
Кейс 33. Разработка стратегического плана Череповецкого комбината-АО «Северсталь».....	84
Кейс 34. Анализ цикла менеджмента предприятия.....	90
Кейс 35. Компания «ЗМ».....	91
Кейс 36. Миссии организаций.....	95
Кейс 37. Городская телефонная станция.....	96
Организация как функция менеджмента. Базовая модель организационного проектирования	
Кейс 38. Metallургическая компания.....	97
Кейс 39. КАМАЗ.....	99
Кейс 40. Проектирование работы в страховой компании.....	102
Функции управления. Мотивация	
Кейс 41. Мотивирование работников мясокомбината.....	104
Кейс 42. «Клуб 100».....	106
Кейс 43. Мотивация в «Альфа-банке».....	108
Кейс 44. Теория потребностей А. Маслоу.....	112
Кейс 45. Мотивирование работников мясокомбината.....	113
Функции управления. Контроль и регулирование	
Кейс 46. Деревообрабатывающая фабрика.....	115
Коммуникации в управлении	
Кейс 47. Бутики Хригодара.....	116
Кейс 48. Спасение положения.....	118
Кейс 49. Простое исполнение работы.....	118
Кейс 50. Плохие тормоза.....	119
Кейс 51. Отцы и дети.....	120
Кейс 52. Свобода и самостоятельность.....	121
Кейс 53. Вертикальные коммуникации.....	122
Управленческое решение	
Кейс 54. Компания «Медэкс»	123
Кейс 55. Управленческие решения	125
Управление организацией	
Кейс 56. Преобразования в ЦТУ.....	126
Кейс 57. Контрастные стили управления.....	131
Кейс 58. Когда начальника нет на месте.....	132
Кейс 59. Принципы управления.....	133
Кейс 60. Применение различных методов управления.....	135
Темы для докладов по разделу 2.....	136
Список использованных литературных источников.....	138

Раздел 1. Периодизация развития управленческой мысли

Зарождение управленческой мысли и развитие менеджмента до середины XIX в.

Кейс 1. Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои - отрубали руку.

Муж ничего не получал из приданого покойной жены - оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни.

За воровство полагалась смертная казнь, за кражу с взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое.

Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому - 5, но за неудачную - лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести.

Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Теория научного управления

Кейс 2. Эксперимент на «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружались трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на

вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От

администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высокоиндустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы (обстановка в стране и регионе) на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Кейс 3. Семейный бизнес

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 неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, 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 были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует Хоторнские исследования?
3. Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе?
4. Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?
5. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

Классическая теория управления

Кейс 4. Основоположники менеджмента

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф.У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло, прежде всего, в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал

Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены.

Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф.У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически составляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству - следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры

применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономии средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан.

Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерского типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
2. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
3. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф.У. Тейлора?

4. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

Темы для докладов по разделу 1

1. Влияние религиозно-философских концепций Древнего Востока на становление практики и теории управления.
2. Сравнительная характеристика основных идей об управлении хозяйством различных древних цивилизаций.
3. Роль предпринимателя и менеджера в работах А. Смита и Дж. Ст. Милля. □ □ Становление идеального руководителя в работах Н. Макиавелли.
4. Влияние Реформации христианской церкви и буржуазных революций на развитие капитализма в Западной Европе.
5. Влияние работ К. Маркса на менеджмент второй половины XIX века – первой половины XX века и переоценка его творческого наследия на волне последнего экономического кризиса.
6. Предпосылки появления первых научных теорий управления.
7. Предпосылки формирования класса менеджеров в конце XIX в. Проблемы собственников и управленцев.
8. Социальная утопия Р. Оуэна: история, причины провала.
9. Зарождение управленческой мысли и развитие менеджмента до сер. XIX в.
10. Теория научного управления Ф. Тейлора.
11. Теория научного управления. Научные концепции Ф. Джилбретта, Г. Эммерсона, Г. Гантта.
12. Классическая теория управления. Социология бюрократии М. Вебера.
13. Административная теория и концепции управления Г. Форда и А. Слоуна.
14. Классическая теория управления. Концепции Д. Муни, А. Рейли, Л. Урвика, Л. Гьюлика.
15. Вклад А. Файоля в развитие теории управления.
16. Различия во взглядах на поощрение работников предприятия в работах Ф.У. Тейлора, Г.Л. Гантта, Ф.Б. Джилбретта.
17. Теория «человеческих отношений» и концепция бихевиоризма.
18. Управленческая мысль 40-80-х гг. XX в.
19. Развитие зарубежной управленческой мысли во второй половине-конце XX в.
20. Развитие управленческой мысли в России.
21. Подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный.

Раздел 2. Организация как объект управления

Жизненный цикл организации. Внешняя и внутренняя среда организации

Кейс 5. Косметика для тинэйджеров

Рынок косметики России – один из наиболее привлекательных и сложных. С одной стороны, высокая прибыльность, большой объем, быстрый рост, с другой – сложное поведение потребителей, высокий уровень конкуренции во всех ценовых сегментах, необходимость крупных вложений в раскручивание брендов.

Рынок имеет весьма сложную структуру. Для него характерны процессы дифференциации, усложнения, в результате которых появляются новые сегменты и ниши.

Важное место на косметическом рынке занимают средства для ухода за кожей лица.

Таблица 1. Развитие российского рынка средств для ухода за кожей лица

Годы	2002	2003	2004
Продажи (млн. руб.)	6 206	9 766	11 020
Рост (в % к 2002 г.)	100	157	178

Один из новых сегментов рынка – средства для проблемной юношеской кожи. Такие средства разработаны для предотвращения появления прыщей и их лечения у тинэйджеров.

Сегмент средств ухода за проблемной кожей значительно меньше, чем рынок средств ухода за кожей лица, но его привлекательность состоит в высоких темпах развития продаж данных средств.

Таблица 2. Развитие сегмента средств ухода за проблемной кожей

Годы	2002	2003	2004
Продажа (млн. руб.)	638	853	1108
Рост (в % к 2002 г.)	100	134	174

Известный европейский производитель косметики разработал новое средство, предназначенное для молодых людей, имеющих проблемы с кожей. Исследования, проведенные фирмой, показали высокую эффективность нового крема. Компания приняла решение о начале массового производства нового продукта (завод, выпускающий кремы, находится в Германии) и выведении его на рынки трех стран: Германии, США и России. Обычно компания использует комбинированный подход к

освоению различных региональных рынков. Это касается политики цен, продвижения и частично распределения. Однако в области марочной политики используются единые решения для всех стран. Для нового продукта, который включает четыре разновидности, было использовано единое марочное название для всех стран.

Для разработки стратегии выведения на рынок проведены специальные исследования, в том числе фокус-группы, на которые были рекрутированы представители двух основных целевых групп: школьников (начиная с 7 класса) и студентов. По результатам исследований уточнены основные мотивы покупки, приемлемый диапазон цен (компания производит высококачественную косметику, поэтому цены на ее продукцию выше среднего уровня). Как выяснилось, существует несколько периодов, когда студентам и школьникам особенно важно, как они выглядят, – перед началом учебного года, после каникул, перед праздниками и пр.

Принято решение, что в рознице упаковка крема должна стоить 199 руб., что является приемлемым по данным проведенных исследований. Такая цена обеспечивает конкурентоспособность товара по соотношению цена/качество и соответствует имиджу производителя и позиционированию марки. Себестоимость упаковки крема (с учетом затрат на растаможивание и доставку на центральный склад в Москве) составит 50 руб. Переменные расходы на продажу одной упаковки оцениваются в 1 руб. Постоянные затраты, относящиеся к данной марке (за исключением расходов на ее продвижение), составляют 1,2 млн. руб. в год. Маржа оптовиков равна 20% от закупочной цены у поставщика, маржа розницы – 45% от цены приобретения товара у оптовика.

Выведение продукта должно начаться с городов-миллионеров России. В качестве точек продаж решено использовать специализированные магазины парфюмерии и косметики, крупные универмаги и сетевые супермаркеты. Поставка будет производиться по длинному каналу через дилерскую сеть.

Политика по продвижению для России определена на основе комбинации телевизионной рекламы и так называемых «школьных мероприятий». Телевизионный ролик, учитывая состав аудитории, было решено запустить на каналах СТС и MTV. Школьные мероприятия предусматривали встречи со школьниками старших классов, на которых им рассказывали о причинах появления прыщей в период полового созревания и о средствах, помогающих справиться с этой проблемой.

В других странах были установлены более высокие цены на новый продукт. В США акцент был смещен на массивную PR-кампанию, поскольку этот инструмент в США более действенен, чем реклама. В Германии основным инструментом намечено использование промоакций

ценового характера в местах продажи.

Кампания по выведению товара началась с января 2003 г. На пятый месяц после начала кампании, продажа крема в месяц (в тыс. упаковок) составила: в США – 17, в России – 62, Германии – 10,5. Руководство расценило кампанию в РФ как успешную, а в США и Германии как полностью провалившуюся. Проблема заключается в том, что для безубыточности производства необходимо выпускать в месяц не менее 145 тыс. упаковок крема. Руководство фирмы первоначально посчитало целесообразным отказаться от выпуска данного продукта, т.к., судя по ситуации, трудно рассчитывать на необходимый рост продаж в США и Германии. Возможно дальнейшее наращивание продаж в России, но здесь необходимо учитывать, что цены в России ниже, чем в США и Германии, поэтому для достижения безубыточности нужен трехкратный рост продаж. Российское представительство фирмы предложило альтернативный вариант решения: организовать производство крема в другой стране, где издержки производства ниже, чем в Германии, что позволит получать прибыль от продаж при объемах свыше 40 тыс. упаковок в месяц.

Были рассмотрены три варианта организации выпуска крема: на одном из российских предприятий, в Индии и в Латвии. Сравнение производилось по следующим критериям:

- возможность обеспечения необходимого качества продукта;
- уровень затрат (отпускная цена плюс затраты на логистику, растаможивание);
- объем и условия поставки;
- надежность поставщика.

В конце концов, было выбрано латвийское предприятие, которое могло обеспечить необходимое качество продукта и было достаточно надежным партнером. Индийский партнер гарантировал более низкие производственные издержки, но общие затраты, учитывая транспорт, были бы выше, чем при организации производства в Латвии. Российское предприятие не могло выдержать высокие требования по качеству, были сомнения и относительно его надежности.

Успех с кремом для юношей вызвал идею о расширении марки. Исследования показали, что девушки в возрасте 18–24 лет имеют особые потребности в уходе за кожей лица. Их уже не интересует косметика для подростков, которую они считают слишком грубой. В то же время им не вполне подходит косметика, предназначенная для взрослых женщин. Для этой группы важным фактором является экономия времени. Они не готовы тратить много времени на уход за кожей, поэтому средства должны быть компактными, удобными и требовать немного времени для их применения. Желательно также, чтобы одно средство содержало бы несколько полезных свойств. Среди разных протестированных концепций наиболее

привлекательной оказалась концепция комплексного ухода – «пять в одном».

Новый крем, адресованный молодым женщинам, был хорошо принят рынком. Общая доля марки на рынке средств по уходу за кожей лица достигла 20%.

При этом произошло определенное изменение восприятия марки у значительной части потребителей: «эксперт по уходу за юношеской проблемной кожей» заменилось на новое – «эксперт по уходу за молодой кожей лица». Однако часть покупателей полагают, что расширение марки, по существу, представляет собой прежнее средство от прыщей, но более продвинутое и красиво упакованное.

Компания намерена продолжить расширение успешной марки – выпустить линию продуктов для молодых людей, у которых еще могут быть проблемы с кожей, но для которых основными косметическими продуктами становятся товары для бритья. Позиционирование новой линии будет основано на тех же критериях, что и предыдущей: не требуется много времени на уход, одновременное решение нескольких проблем (шампунь – гель для душа – гель для умывания: «три в одном»).

Дальнейшее расширение марки и ее новое перепозиционирование. Идея заключается в создании из марки продуктов по уходу за молодой кожей мегабренда косметических средств для всех возрастов и для всех потребностей ухода за кожей. Однако эта идея воспринимается маркетологами фирмы неоднозначно.

Вопросы для обсуждения

1. Рассчитайте долю марки на рынке средств по уходу за проблемной кожей в год выведения товара (в денежном выражении), исходя из предположения о среднемесечной продаже в 60 тыс. упаковок.
2. Перечислите основные этапы разработки и выведения на рынок нового товара.
3. В чем состоит основная задача разработки концепции нового продукта?
4. При проведении фокус-групп определены основные периоды, когда школьники и студенты уделяют особое внимание своей внешности. Каким образом эта информация может быть использована при разработке планов маркетинга?
5. Насколько удачным, с Вашей точки зрения, является решение о начале выведения марки с января 2003 г.?
6. Компания проводит политику расширения марки. Какие проблемы могут возникнуть при реализации долгосрочных планов дальнейшего расширения этой марки?
7. Какой метод установления цен использовала компания на крем для

- подростков?
8. Компания передала производство крема для подростков зарубежному предприятию. Назовите основные причины расширения такой практики в последние годы. Почему производственные предприятия соглашаются на выпуск товаров под марками других производителей?
 9. В данной компании при запуске нового товара используется правило: в год выхода на рынок на продвижение используется вся прибыль от продажи новинки. Рассчитайте размер бюджета на продвижение крема для подростков в 2003 г., исходя из среднемесячных продаж в 60 тыс. упаковок (ставка НДС составляет 18%).

Кейс 6. Россия – новый рынок сбыта

Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. долл.

Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что

их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

Вопросы для обсуждения

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?
2. Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

Кейс 7. Продукты питания – в развивающуюся страну

Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых

фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

Вопросы для обсуждения

1. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?
2. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

Кейс 8. «Сургутский газоперерабатывающий»

Вечером 30 декабря 1994 года генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть

тишины, которая "сопутствовала" его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании "Джапан стал уоркс", Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был Передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а так же из Белоруссии, Украины. Период "легкой жизни" закончился в начале 90-х годов и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного, технологического оборудования. "При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5-6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн. долларов".

К технологическим добавились финансовые проблемы.

"Бичем" завода в 1994 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности, не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, не много ни мало – 5-7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода производство и продажа сжиженных газов.

Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: "Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!"

Вечером 30 декабря 1996 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы для обсуждения

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 1995 года?
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?

Кейс 9. Миссия бизнеса

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности

Таблица 3. Миссия организации

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница		
Салон красоты		
Ресторан		
Экономический журнал		
ВУЗ		

Кейс 10. Стратегическое развитие организации

Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

Кейс 11. SWOT-анализ

На основании представленных ниже данных проведите SWOT-анализ предприятия.

Таблица 4. Исходные данные для проведения SWOT-анализа

Показатели по конкретному товару данной группы	Конкуренты			Фирма
	1	2	3	
1. Число патентов полученных по конструкции товара	340	–	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	4200	1100	1300	1400

Продолжение табл. 4

3. Цена товара, ден. ед.	150	320	310	350
4. Затраты на тех. обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	3500	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	5,5	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	4	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	5	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	5	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	6	6	6	7
11. Географическое расположение	удобное	среднее	среднее	удобное
12. Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	неизвест.
13. Угроза налоговых изменений	отсутствует	отсутствует	имеется	имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	имеется	имеется	отсутствует	имеется

Кейс 12. «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по

поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу.

Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания,

которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Кейс 13. Вхождение фирмы «МакДоналдс» на советский рынок

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «МакДоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «МакДоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «МакДоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «МакДоналдс».

Совместное предприятие «Москва — МакДоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн. руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн. долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн. долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн. долл.) и для строительства и запуска Первых двух московских ресторанов (10 млн. долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «МакДоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот

день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «МакДоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «МакДоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «МакДоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «МакДоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «МакДоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «МакДоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанк», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жаренного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «МакДоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «МакДоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «МакДоналдс» в течение одного года

построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади 10 тыс. м² разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн. булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «МакДоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой- гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «МакДоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хочет быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «МакДоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва-МакДоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «МакДоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «бигмаков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «МакДоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва — МакДоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого

начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «МакДоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва-МакДоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем

беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва — МакДоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «МакДоналдс», тем, кто не знает, как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва — МакДоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «МакДоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «МакДоналдс» — одна большая семья» и «МакДоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «МакДоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники

перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «МакДоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «МакДоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва — МакДоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3-8 месяцев в Торонто.

В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «МакДоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «МакДоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось, в 10500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «МакДоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «МакДоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «МакДоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва-МакДоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «МакДоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «МакДоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи.

В Советском Союзе «МакДоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «МакДоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «МакДоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «МакДоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва — МакДоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва — МакДоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «МакДоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва — МакДоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

Кейс 14. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем

коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив - это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Кейс 15. Переселение компаний

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер — автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса — множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую

подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентации. Первый вид — регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид — регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентации заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничения с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?
2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые «перевели свой офис» из России в другую страну? Что повлияло на их решение?
3. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?
4. Что такое «оффшорная» зона? Что такое «свободная экономическая зона»? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

Кейс 16. «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий 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. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

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 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», — говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей 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 продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва

удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания — в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт.

В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику — самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы — «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» — сколь-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов — «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» — создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний-производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений — в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один — в Европе.

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый — большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»);

второй – заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий – грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»), четвертый – грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2- 3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» — так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у

новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд. долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, — сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. — Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Разумеется, «Форд» — не единственная компания—производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и

многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация — «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», — так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации — 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы — «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей.

Конструирование на расстоянии. Ниже приводится пример того, как действует глобальная система конструкторских работ компании «Форд» (указанные часы соответствуют американскому восточному дневному времени).

5:30 утра. С компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл объемом 100 Мбт в конструкторский отдел в Дирборне (США, штат Мичиган). Файл содержит подробные чертежи автомобиля, выпуск которого планируется на конец 90-х гг. Информация во время передачи кодируется и дешифруется по поступлению в Дирборн.

5:45 утра. Передача закончена, конструктор в Дирборне пересылает информацию на рабочую станцию и приступает к доработке.

8:00 утра. Конструктор в Дирборне звонит по телефону координатору в Дантоне; обмениваясь устными замечаниями, они вносят в файл последние исправления. Перед глазами у каждого одна и та же картинка на дисплее, и они видят, как вносятся исправления.

11:30 утра. Исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форд» — в Турин (Италия). Это занимает тоже 15 мин.

1:30 дня. Бюро в Дирборне, Дантоне и Турине включаются в переключку, в ходе которой идет обмен устными замечаниями и информацией. Обсуждаются последние поправки, все участники совещания видят эти изменения на своих дисплеях.

2:00 дня. Руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию новой модели автомобиля в глине.

Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991—1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг 34,8 млрд. долл. (рост на 4,4 млрд. долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель — президент фирмы Алекс Тротман. Ее цель в самом общем виде — превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд. долл., присутствия во всех секторах мирового автомобильного рынка и более гибкого реагирования на его требования.

Суть программы «Форд 2000» — «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин — «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моно-спейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» — его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредноутами и микролитражками.

Главная задача — преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в

изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре — в США и один — в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и минивэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) — за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн. машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций — американский рынок недолго любит как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора — с одного года до трех месяцев.

В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планируется, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2-3 млрд. долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а количество различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть.

Основа роста компании «Форд» — повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд. долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое — до 5,3 млрд. долл. (хотя оборот вырос всего на 18%). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила

1,5 млрд. долл. (против 0,9 млрд. долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Второй акцент в нынешней деятельности компании «Форд» — перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн. до 316 млн. долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн. долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн. долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе — легких грузовиков.

На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно — на 0,5%, однако, важна тенденция) до 21,6%. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3% (до 11,8%). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?

2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?
3. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?
4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Кейс 17. Компания «Текстиль-1»

Компания «Текстиль-1» была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 30-х и 50-х гг. XX в. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая социальная инфраструктура, включающая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988-1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности закрытого акционерного общества (ЗАО) «Текстиль-1» достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. чел., а основные фонды составили 22 млн. руб. Приватизация фабрики произошла в 1992 г. Уставный капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

Организационная структура. Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое выбирает членов правления, а правление назначает генерального директора. В состав дирекции «Текстиль-1» входит семь человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение – ткачество – окраска и отделка.

В 1993 г. был создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации. Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрации. На деле все важнейшие решения на предприятии

принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором А.В. Зеленовым.

Иван Алексеевич – ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович – недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким языками, стажировавшийся за рубежом.

Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: «У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда – все проблемы «тащатся» к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения».

Положение в российской текстильной промышленности. Российская текстильная промышленность – одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, отразившиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину.

Спад массового спроса характеризуется тем, что население стало больше тратить на питание, чем прежде, и значительно меньше на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 г.

Дезинтеграция СССР превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся до 80 – 90% мирового уровня.

После либерализации внешней торговли организованные и «челночные» поставки текстиля и обуви приняли обвальное значение. В 1994 г. на обувь и текстиль приходилось до 30% российского импорта и более половины «челночных» поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во II квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн. погонных метров – 22,4% уровня соответствующего периода 1991 г.

Рыночная позиция компании «Текстиль-1».

Поставщики. Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 г. в России было произведено лишь 48 тыс. т шерсти по сравнению с 90 тыс. т в 1991 г., из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией «Текстиль-1» составляет около 1100 т в год. Кроме того, в России имеется всего девять шерстемоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И.А. Васильев убежден, что шерстемоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось

невозможно продать на Запад из-за ее низкого качества.

Руководство компании «Текстиль-1» пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли – обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 г. положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает «с колес», т.е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на «давальческом сырье». Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. м ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ЗАО «Текстиль-1» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Текстиль-1» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 г. были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупают в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. возникли новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке компания «Текстиль-1» выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство «Текстиль-1» сформулировало следующие четыре важнейших конкурентных преимущества.

Низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно в части затрат на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников компании «Текстиль-1» не превышает 200 долл. в месяц.

Высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла; высокий образовательный уровень рабочей силы. В компании «Текстиль-1» все менеджеры имеют высшее образование, а 50%

рабочих – среднетехническое образование.

Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования.

Высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство объективно оценивает *конкурентные преимущества* ЗАО «Текстиль-1» как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижается с износом оборудования.

Например, компания «Текстиль-1» не смогла принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей. В целом структура рынка «Текстиль-1» в 1994 г. выглядела следующим образом:

80% тканей поставлялись четырем американским фирмам;

10% тканей забирала одна немецкая фирма;

10% реализовались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночное положение, по мнению руководства компании. Иван Алексеевич Васильев рассказывает: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике «Имени 8 Марта». Так что нам пришлось обратиться на Запад и, в конечном счете, мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Специалисты из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке, кроме пончо, ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и шьет из них пальто. Какие этикетки к ним прикрепляются – это уже не наше дело».

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленев: «Этикетки – это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долл. за 1 м. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще около 4 долл. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долл., а розничная цена – 89, 95 долл. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17%».

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы — установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, с другой — поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее».

Иван Алексеевич Васильев поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 долл. за 1 м ткани 2 долл. — затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате, из стандартной «штуки» сукна длиной 27 м мы имеем только 3, 4 м чистой прибыли, т. е. 12,6%. Теперь вспомните про инфляцию».

Финансовое положение фирмы, по мнению руководства.

Арнольд Валентинович Зеленов убежден, что компания находится на грани финансовой катастрофы: «В IV квартале 1993 г. уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас — 1,2. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд. руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд. руб. Главная причина наших долгов — политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100 % предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1,3 — 1,5 млрд. руб. Остальные достаем через кредиты под людоедские проценты».

Иван Алексеевич Васильев дополняет: «На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3-4 мес. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому году».

Стратегический выбор руководства. Руководство компании «Текстиль-1» разработало три сценария возможного развития событий.

Сценарий развития 1. Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий развития 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться провести ряд мер по улучшению качества продукции, а именно:

- создать специальный отдел внешнеэкономических связей. В его задачу будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по

зарубежным стандартам для внедрения в производство;

- перестроить систему контроля качества. Контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве (прядение, ткачество, отделка) экономические бюро. Их главной задачей будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий развития 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный директор склоняется к сценарию 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий социальный фонд. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе «варягов», и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

ОАО «Текстиль-1» в 2001 г. Прошло более шести лет. Из разговора с А.В. Зеленовым, занявшим пост генерального директора теперь открытого акционерного общества (ОАО) «Текстиль-1» три года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального – И.А. Васильева:

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши мечтания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось?»

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. На экспорт в США идет 50% нашей продукции. Но сейчас наша задача сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача – удержать свой рынок.

Свой же рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то, чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это короткое волокно. Для того чтобы сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. Так что в импортных тканях – 10 –

20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, но и дополнительно приписываем с полным основанием «PUR NEW WOOL» – «только новая шерсть». Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Во-вторых, были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами «гнали» унылые, отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работников – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились – «если эти могут «с нуля» наладить рентабельное производство, то нам удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили наши позиции на российском рынке.

Ну, и в-третьих, для того, чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились «внешние» акционеры. Впрочем, они недолго пробыли «внешними». С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя «внешними», перешли в разряд «своих».

Разумеется, не одни мы такие «умные и удачливые». С конца 1998 г. спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. С 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20%, в 2000 г. – почти на 14%. «Большая семерка» отечественных производителей (АО «Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева», Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н. Акимова, АО «Тверской камвольный комбинат», АО «Невская мануфактура», АООТ «Павлово-Посадский камвольщик», Арендное предприятие «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», московская фабрика «Освобожденный труд») произвели в 2000 г. более 40% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько

конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993–1994 гг., уже не удастся никому».

Вопросы для обсуждения

1. Каковы конкурентные преимущества акционерного общества «Текстиль-1»?
2. Проведите SWOT-анализ: возможности и угрозы для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда) на 1994 и 2001 гг. Каковы будут результаты? Сравните их.

Кейс 18. Народный компьютер «Амата»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится платеж и тогда возникнут серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе

внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «StinsComan», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особости фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло казаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «StinsComan» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене

большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stins Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius Systems» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтех-софт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Stins Coman» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент «Stins Coman» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Stins Coman»

выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5-6 млн. долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы для обсуждения

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «StinsComan»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

Типы организационных структур. Иерархия.

Процессы в организациях

Кейс 19. Отдел маркетинга

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью нового подхода к управлению предприятием. Постоянная забота в основном о производственной деятельности не даёт желаемых объёмов прибыли. Нужны и другие меры. Вот пример.

В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината в разгаре горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с новой для него проблемой: сокращение объёмов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьёзной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделит вопросам необходимости учёта комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внёс предложение об организации на комбинате отдела

маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: "Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции – сырокопчёных и сыровяленых колбас, мини-саями, колбас мартоделла, сосисок в новой упаковке и другое. Мы делаем всё, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость и дальше снижалась".

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволновано ответил: "Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60% выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в т.ч. импортная. Комбинат может затовариться, хотя и хранить то нам негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным".

Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата.

В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: "Так что же из-за этих капризов прикажите больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы свою бездеятельность?"

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: "Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определённой степени рисковали, и, естественно, хотят получить определённую часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с её помощью мы смогли бы добиться

значительных доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависит от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия".

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать своё мнение. "Вот В. Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырьё в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время всё больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объёме".

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате нового подразделения - отдела маркетинга.

Вопросы для обсуждения

1. В чём вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате?
2. Представьте себе, что Вы генеральный директор мясокомбината. Как бы Вы, воспользовавшись состоявшейся дискуссией, попытались бы позиционировать службу маркетинга на предприятии таким образом, чтобы сотрудники этого отдела воспринимались как ценные для комбината работники по критерию решения общекорпоративных задач.
3. Предложите организационную структуру отдела маркетинга. Укажите содержание взаимосвязей производственного, сбытового, закупочного и финансового подразделений с отделом маркетинга.
4. Представьте, что Вам поручено осуществлять руководство маркетинговой деятельностью на предприятии. С чего бы Вы начали свою работу?
5. Дайте свою оценку современной потребности российских компаний в получении квалифицированной профессиональной помощи в области маркетинговой деятельности.
6. Какие консультации в области маркетинга со стороны специализированных организаций могли бы способствовать решению современных проблем развития российских компаний?
7. Какая тематика, по Вашему мнению, является приоритетной в обучении маркетингового персонала компании в настоящее время?

Кейс 20. Деловая игра «Марафун».

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства.

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.
2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Кейс 21. Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Понятие и виды групп. Управление группой. Лидерство и власть

Кейс 22. Потерпевшие кораблекрушение

Цель игры – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Правила

Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Задача

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую.

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.

4. Одна коробка с армейским рационом.
5. Карты Тихого океана.
6. Надувная подушка.
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
8. Маленький радиоприемник.
9. Химическое вещество, отпугивающее акул.
10. 10 м² непрозрачной пленки.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. 20 м нейлонового каната.
13. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант

После того как завершена индивидуальная классификация, группе дается 45 минут для выполнения общего задания.

Это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа, руководствуясь принципом достижения согласия при принятии совместного решения, должна прийти к единому мнению относительно места в классификации каждого из 15 предметов, прежде чем оно станет частью группового решения. Достичь согласия трудно, поэтому не каждая оценка будет получать одобрение всех участников. Группа старается каждую оценку дать так, чтобы все члены группы могли с ней согласиться, хотя бы отчасти. Используйте следующие рекомендации для достижения согласия (ведущий раздает рекомендации)-

1. Избегайте защищать свои индивидуальные суждения. Подходите к задаче логически.
2. Избегайте менять свое мнение только ради достижения согласия, не старайтесь уклониться от конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти.
3. Избегайте таких методов «уменьшения конфликта», как голосование, компромиссные решения с целью достижения согласия при решении групповой задачи.
4. Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений.

После того как группа проанжировала 15 предметов в зависимости от их важности, ознакомьте ее с правильным порядком классификации.

Здесь вы можете сравнить данные индивидуального ранжирования с данными, к которым пришла группа в результате согласия. Затратьте дополнительно какое-то время для обсуждения процесса принятия решений. Какие виды поведения помогли или мешали процессу достижения согласия? Какие появились признаки лидерства? Кто участвовал, а кто нет? Кто оказывал влияние? Почему? Какова была

атмосфера в группе во время дискуссии? Оптимально ли использовались возможности группы? Как улучшить принятие решений группой?

Результаты рекомендуется занести в таблицу 5.

Таблица 5. Оценка предметов по степени их важности

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

В качестве варианта один или несколько наблюдателей, не принимающих участия в групповом процессе, могут представить после выполнения задачи обратную связь о групповом или индивидуальном поведении.

Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

Кейс 23. Жилищный вопрос

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все - от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлторов, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу

Вопросы для обсуждения

1. По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?
3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

4. Как вы думаете, Владимир Петрович эффективный менеджер или эффективный политик? Есть ли между ними отличие?

Кейс 24. Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии

самоуправляемых команд;

- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;

- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;

- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;

- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверка и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Кейс 25. Управленческая команда в компании

Часть 1

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от "края пропасти".

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

Владимир - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании "Большая шестерка". Кроме финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по профессии он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

Елена – 45-летняя сестра Бориса - руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, так у Елены всего несколько

человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что рост цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какой-либо прибыль в этом году. По лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и направлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товар.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены

Борис: Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь следует рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все - на Бориса).

Вопросы для обсуждения части 1

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался сделать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.
2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?
3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть 2

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите "сделать" большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир: (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не 29 думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями.

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и, очевидно, с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня. Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут

дела.

Вопросы для обсуждения

1. Что Вы теперь думаете об окончательном решении?
2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта?
3. Можно ли сказать, что в части и управленческая команда не занималась решением проблемы?
4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившееся в компании?
5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

Кейс 26. Фирма «Стейплер»

После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июле 1997 г. Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретая опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому ее побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Вопросы для обсуждения

1. Войдя в роль Вадима, как бы вы выполнили задание руководителя группы?

Кейс 27. Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в

фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу,

Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался проташить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако

Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает

получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы для обсуждения

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.
3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.
6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?
7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Кейс 28. Стили управления

Предлагаются две статьи на тему «обречены ли начальники быть диктаторами». Автор одной статьи — сотрудник фирмы «Реформа» Татьяна Попова — отвечает положительно на этот вопрос; автор другой статьи — известный ученый, создатель одного из первых в стране межотраслевых научно-технических комплексов (МНТК) «Микрохирургия глаза» Святослав Федоров — придерживается противоположного мнения.

Татьяна Попова — «ДА»

Руководитель процветающего предприятия обязательно должен быть диктатором. Мой собственный опыт в роли руководителя и опыт работы в роли подчиненного, наблюдения и размышления над управленческой деятельностью убедили меня в неизбежности этого вывода. Это не значит, что руководитель должен быть тираном, разнузданно и хамски гнущим свою линию, но его указания должны неукоснительно выполняться — это

гарантия успеха. Когда человек на руководящей должности начинает играть в демократию, пусть он даже убежденный до мозга костей демократ, это практически всегда ведет к неприятным последствиям и для руководителя, и для коллектива.

Вспомним, как Горбачев в начале перестройки выдвинул идею выборности директоров заводов и фабрик. Идея выглядит демократичной и справедливой: если трудовой народ владеет средствами производства, ему и выбирать, кто должен им управлять. Ни к чему хорошему это не привело и не могло привести. Бескомпромиссного человека, который смог бы твердо и жестко вести производственный корабль, не выберут, зачем себе лишние хлопоты. А слабый, нерешительный не выведет коллектив на светлый путь — его будут посылать куда подальше. Тогда была популярна такая шутка: руководитель подобен сливе — если слишком мягкий, то его проглотят, а если слишком твердый, то его выплюнут.

Руководитель, что бы ни было под его началом — авиазавод, магазин, склад или контора, — по роду своей деятельности вынужден принимать непопулярные решения. Мало того, если решения резко не нравятся или отвергаются коллективом, то приходится проводить их в жизнь путем насилия. Насилия над чувствами и желаниями людей. Если руководитель настойчив, тогда работа протекает нормально, достигаются результаты. Если руководитель мягок, демократичен и не решается принимать малопрятные решения, то проблемы только накапливаются. Рано или поздно в них упираешься, как в каменную стену, и тогда потребуются еще более непопулярные решения, более жесткие. И нередко все кончается полным развалом.

Работа нивелирует людей, они должны подчиняться неким единым требованиям. И именно — требовательность руководителя сводит людей к единому знаменателю. Руководитель не всегда должен входить в положение каждого, хотя у кого-то из подчиненных сложности с воспитанием детей, у кого-то родственники болеют, кто-то без квартиры. Это личные проблемы работника, он должен оставить их за воротами предприятия, за входной дверью учреждения. Эффективность — вот что главное. Продавец должен улыбаться клиенту, даже если у него мать при смерти. Собственник нанимает руководителя, менеджера, чтобы люди и производство под его началом действовали эффективно. Не партия, не решения исторического съезда КПСС призывают к делу, а рынок. Не будешь требовательным, тебя вытеснят с него.

Я не очень верю в «народный капитализм», который пропагандирует Борис Немцов, а до него — Святослав Федоров. Дело в том, что если отношения между людьми на производстве связаны еще с деньгами, то ждать управляемости не приходится. Если каждый член коллектива считает себя еще и владельцем, то не позволит

собой командовать. Типичной ошибкой первопроходцев частного предпринимательства, мелкого бизнеса, энтузиастов идеи «народного капитализма» была ориентация на здоровый коллективизм. Воспитанные на идеалах социализма новые предприниматели наивно полагали, что в новых экономических условиях коллективизм (реализуемый через участие работников в акционерном капитале, через участие в прибылях и управлении) будет направлен на укрепление бизнеса. Оказалось, что идеи «коллективизма по-советски» с трудом вписываются в рыночную действительность. Люди не понимали, что отказ от сиюминутного дележа доходов в будущем может принести хорошие дивиденды. В результате полученная прибыль проедалась, а если человек во главе предприятия противился этому, то возникал бунт, и его скидывали.

Рынок не терпит сантиментов, которые еще были позволительны при прежней системе. Вообще парадоксальная вещь: прошлая система расслабляюще действовала на людей. Говорят, что тогда был жесткий тоталитарный режим. Но можем ли мы утверждать, что преобладали диктаторские методы руководства на уровне предприятия? Да, встречались лютые руководители. Но невозможно было и уволить бездельника. Невозможно было не платить зарплату. Та система была похожа на орех, который снаружи твердый, а внутри гнилой. Система не формировала ответственность за дело, за работу.

Сейчас совсем иное дело. И наши работники психологически не готовы к новым, суровым отношениям на работе. Знаю немало случаев, когда люди уходили с предприятий, управляемых зарубежными менеджерами: несмотря на высокую зарплату, они не могли выдержать жесткости и авторитарности руководителей.

Я работала за рубежом, в солидном банке. Не могу сказать, что люди там сильно боятся потерять рабочее место и потому ведут себя дисциплинированно. Там другой менталитет. Люди ответственно относятся к делу, к служебным обязанностям. Это связано не столько со страхом, сколько с воспитанием. На посторонние темы разговаривают только во внерабочее время, я чувствовала, что в кабинете надо обсуждать только рабочие проблемы. Иначе я буду отрывать человека от дела — такого чувства в России не возникает. Руководителем на зарубежном предприятии быть легче, потому что он имеет дело с понимающими людьми.

А российской экономике без разумных не возродиться.

Святослав Федоров — «НЕТ»

Если бы Татьяна Попова провела в нашем МНТК «Микрохирургия глаза» дня два-три, то быстро поняла бы свои заблуждения. Когда заинтересованность в конечной продукте идет от самого низа, когда

каждый работник знает, как и что происходит на производстве, когда он участвует в разделе прибыли, тогда это и есть реальная экономическая демократия в действии. И возникает та самая демократия, которая была на заре цивилизации, в период первобытной общины: сообща охотились, занимались рыбалкой — и все вместе справедливо делили добычу. И сегодня люди труда на уровне подкорки понимают, как справедливо распределить заработанное.

Основа процветания любого общества — справедливость, она должна быть заложена в экономическую систему. Если этой справедливости нет или ее мало, то предприятие обязательно станет банкротом. Или производительность труда будет низкая. Человек — существо, которое нуждается в мотивации труда. Труд — это тяжелая вещь, он должен быть выгоден человеку. Если работник видит, что благодаря усердию и ответственности его лично и его товарищей он получает все более и более высокий уровень жизни, тогда у него совсем иное отношение к труду. Он будет думать о новых технологиях, рассчитывать, как эффективно построить рабочий день, будет стремиться повысить свой образовательный уровень.

Когда люди не владеют доходом и он достается только директору и его свите, тогда эта публика вынуждена обращаться к диктаторским методам. Если же люди разбиты на отдельные функциональные бригады и имеют процент от дохода, а в коллективе абсолютная гласность о зарплате каждого, если бригада сама делит заработанное, то у каждого человека возникает стремление, чтобы общий пирог был побольше. Именно такой принцип торжествует в МНТК «Микрохирургия глаза». Фигура менеджера, управляющего — главная в современной экономике. Он не занимается созиданием, но без него созидательный труд невозможен. Менеджер внедряет новые технологии, продвигает новые товары, ищет новые рынки. У нас 38 менеджеров на 1600 человек, т.е. чуть больше 7% от общего количества. В диктаторской системе, о которой говорит Попова, от 20 до 27% кадров занимаются контролем и надзором, они следят, чтобы рабочий не сидел в курилке, не пил водку, а находился на рабочем месте.

Если строить экономику демократическим путем с самого низа, тогда диктаторский режим не нужен. Нужен авторитетный руководитель, чтобы коллектив доверял ему. Как, например, доверяют мне. Наши сотрудники без всяких дискуссий согласились увеличить рабочий день в два с половиной раза. Без сложностей переходим сейчас на новую технологию — лазерную. Мне легко руководить людьми, убеждать их, потому что всей своей жизнью я доказал, что у меня есть ум, честность и, самое главное, совесть. На этом держится авторитет личности, а не авторитет должности. В коллективах, где развита демократия, слабый

руководитель не выживет. Его просто лишат должности с помощью импичмента. Во время перевыборов два моих заместителя вынуждены были уйти в отставку, потому что против них проголосовало свыше 40% людей.

Наемный рабочий — это замаскированный раб. Разница в том, что если раб круглосуточно принадлежит хозяину, то наемный — часть суток. Было время, когда хозяин владел работником по 14 часов, потом по 10. Рабочий класс добился восьмичасового рабочего дня. Сейчас французские наемные работники борются за шестичасовой рабочий день. Но все равно это рабство. Свободный человек может работать и по 12 часов, если ему это выгодно.

Наемный работник мало чем отличается от проститутки. Женщина предлагает сексуальные услуги, а он — физические или интеллектуальные. Он не распоряжается тем, что производит. Нарушается главное правило демократии: владеть тем, что ты создал. Получают не за то, что они вместе что-то сделали, а что хозяин или государство кинут, как подачку.

Только при «народном капитализме» (его можно назвать и «народным социализмом») человек превращается из наемника в хозяина. Система «народного капитализма» прекрасно работает в Соединенных Штатах. Мощная капиталистическая страна вовремя поняла, что наемный работник имеет абсолютно четкую установку: получать максимально при минимальной затрате сил. Потому он имитирует труд, и необходима армия надсмотрщиков, чтобы заставлять его двигаться. Все основано на страхе потерять работу или потерять часть оплаты своего труда. Хозяин заставляет людей работать. В экономике идет необъявленная гражданская война между управляющими и управляемыми. В 1974 г. в США решили положить конец этому порядку, был принят закон о наделении работников акциями. Они также получили право участвовать в управлении предприятием. В Америке таких предприятий, как у меня, свыше 800. А вообще 12 млн. человек в США являются не наемниками, а хозяевами.

Китайцы решили проблему наемного труда просто замечательно. В 1978 г. Дэн Сяопину удалось убедить Центральный Комитет компартии, что рабочие и служащие должны стать владельцами результатов своего труда. Был принят закон о предприятиях коллективной собственности. Если бы мы приняли подобные законы году в 1989-м, сейчас бы так не мучились. Я никак не мог убедить в необходимости подобного закона ни Горбачева, ни Ельцина. А в Китае вследствие всех этих мер производительность труда стала повышаться колоссально. За последние восемь лет Китай учетверил свой национальный продукт. Этих результатов невозможно добиться диктаторством.

Время диктаторских режимов как в политике, так и в экономике прошло. Сегодня без желания человека трудиться ничего не сделаешь.

Нужно решить следующие задачи:

1. выделить основные признаки, характеризующие диктаторский (авторитарный) и демократический стили руководства;
2. составить «портрет» стиля менеджера с точки зрения выделенных характеристик и целей менеджмента, заявленных автором каждой статьи;
3. оценить степень соответствия/несоответствия стиля руководства, необходимость которого обосновывает автор статьи, и его аргументации;
4. указать качества менеджера, которые формируют представление о его стиле управления. Качества должны быть не только названы, но и раскрыты в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям.

Кейс 29. Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

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

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

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу

пользуются услугами «Майкрософт».

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

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

Вопросы для обсуждения

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

Управление конфликтом и стрессами в организации

Кейс 30. Студенческий конфликт

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке.

Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию.

Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору. Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Вопросы для обсуждения

1. Кто является инициатором конфликта?
2. Опишите схему конфликта (все его стадии).
3. Перечислите все конфликтные ситуации (если они есть).
4. Конструктивным или деструктивным является данный конфликт?

Продолжение ситуации. С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Польская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов, старостой был назначен не пользовавшийся в труппе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову.

В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все не явившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии.

При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Вопросы для обсуждения

1. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
2. Как можно решить затянувшийся конфликт? Можно ли его вообще разрешить?
3. Какой характер приобрел конфликт: конструктивный или

деструктивный?

4. Увеличилось ли число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию?
5. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
6. Определите возникший мотив.

Окончание ситуации. Было создано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. п. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп института. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

Вопросы для обсуждения

1. Что помогло разрешить конфликт?
2. На какие уступки пришлось пойти обеим сторонам?
3. Каковы итоги конфликта?
4. Принес ли конфликт позитивный результат? Если да, то какой?
5. Насколько справедливы решения, завершившие конфликт?

Кейс 31. Дилемма для Ирины

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее

аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы

иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы для обсуждения

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
4. Как бы Вы предложили поступить Ирине в данной ситуации?

Кейс 32. Ателье «Кокетка»

Не так давно ателье «Кокетка» отпраздновало свое 10-летие. Успехи организации были достаточно скромны, ателье стабильно выполняло план, установленный дирекцией, но вот роста не наблюдалось уже давно. Да и конкуренты в последнее время стали теснить это ателье на рынке швейных услуг. Но, несмотря на это, следует отметить, что продукция ателье «Кокетка» отличалась наивысшим качеством и благодаря этому почти всегда находила спрос. В ателье был один цех, в котором под руководством бригадира трудилось пять швей (Евгения Викторовна, Олеся, Анжелика, Светлана, Полина). Каждая выполняла норму - по 20 пальто за месяц - и получала стабильную заработную плату в размере 8000 рублей. Таким образом, «Кокетка» всегда стабильно держалась на плаву, но не развивалась, так как призывы дирекции превысить нормы не вызвали энтузиазма у персонала, несмотря на то, что почти каждая швея справлялась с заданием быстрее установленного срока. А дирекция ателье в свою очередь не считала нужным разработать программу мотивации персонала.

Но вот в цех назначили нового бригадира – предприимчивую Татьяну Ивановну, которая была переполнена идеями улучшения работы вверенного ей подразделения. Татьяна Ивановна за свою жизнь сменила не одно место работы. Она работала на шоколадной фабрике, в столовой, в аптеке и вот теперь пришла в ателье. На любом месте Татьяна Ивановна быстро продвигалась по служебной лестнице благодаря своему напористому характеру и находчивости. Но дальше бригадира ей продвинуться не удалось, да и долго на одном месте она не задерживалась.

В ателье, как уже отмечалось, работали пять швей.

Евгения Викторовна – ветеран предприятия. Ей 54 года, и она работает в ателье с момента его открытия. Свою работу выполняет достаточно медленно, так как новомодным методикам предпочитает старые методы шитья, но норму всегда выполняет, хотя иногда и с большим трудом. Евгения Викторовна является неформальным лидером,

именно благодаря ей в коллективе установился хороший психологический климат. Для своих коллег она является и матерью и подругой. Евгения Викторовна также всегда находилась в доверительных отношениях с начальством.

Олесе 37 лет. Работает в ателье три года, очень любит свою работу, к любому заданию подходит творчески, с большим удовольствием ездит на любые курсы по повышению квалификации и интересуется современными методиками пошива одежды. Работает быстро, норму выполняет легко, задолго до окончания месяца, но дополнительную работу не берет.

Анжелике 32 года. Одна воспитывает ребенка, поэтому часто уходит с работы раньше положенного времени, да и опаздывает нередко, но норму тоже выполняет всегда раньше срока. Работа в ателье полностью устраивает ее, пошив одежды дается ей легко, да и время свободное остается, и можно найти заработок на стороне.

Светлане 28 лет. Относится к такому типу людей, у которых все зависит от настроения (или, говоря научным языком, имеет циклоидный тип характера). Когда у Светы хорошее настроение, то и работа кипит. Но если плохое... Однако в коллективе преобладает хорошая атмосфера, поэтому и плохих дней бывает не так уж много.

Полине 20 лет. Недавно пришла работать в ателье, сразу же после окончания ПТУ. Свою работу выполняет качественно, но в связи с отсутствием опыта работает медленно и норму выполняет с большим трудом

Татьяна Ивановна, видя необходимость изменений в организации, решила внедрить новую систему оценки персонала. Каждой швее после каждого месяца за работу будет присвоено определенное количество баллов:

1 балл — 15-19 изделий в месяц — заработная плата — 24000 рублей.

2 балла — 20-25 изделий в месяц — заработная плата 36000 рублей.

3 балла — 26-30 изделий в месяц — заработная плата 48000 рублей.

4 балла — более 30 изделий в месяц — заработная плата 60 000 рублей.

Никто из сотрудниц не воспринял нововведения с большим энтузиазмом, но и спорить никто особо не стал, так как дирекция, воодушевленная перспективой дальнейшего развития ателье, полностью поддержала Татьяну Ивановну. С самого первого дня, как только изменения вступили в силу, психологический климат в коллективе резко ухудшился, женщины почти перестали разговаривать друг с другом. У каждой швеи тут же возникали конфликты с Татьяной Ивановной, которая ужесточила контроль над подчиненными.

Отныне никого не отпускали с работы раньше, и все опоздания строго фиксировались.

Так прошел месяц, в конце которого оказалось, что объем продукции превысил обычную норму совсем ненамного.

Евгения Викторовна выполнила свою обычную норму — 20 пальто, получила 2 балла и соответственно заработную плату 36000 рублей (вместо 48000 рублей).

Олеся — 32 пальто — 4 балла — 60 000 рублей.

Анжелика — 16 пальто — 1 балл — 24000 рублей.

Светлана — 18 пальто — 1 балл — 24000 рублей.

Полина — 17 пальто — 1 балл — 24000 рублей.

При этом Евгения Викторовна, Анжелика и Светлана перестали общаться с Татьяной Ивановной и предупредили дирекцию о том, что они уволятся, если инновации Татьяны Ивановны не будут отменены.

Кроме того, дирекцию ателье ждал еще один неприятный сюрприз. Фирма N, постоянно сотрудничавшая с ателье, отказалась от крупной партии товара, объяснив свое решение плохим качеством одежды.

Вопросы для обсуждения

1. Определите тип конфликта.
2. Сформулируйте проблему ситуации.
3. Действительно ли ателье были необходимы инновации?
4. Почему у сотрудниц возникали трения с Татьяной Ивановной?
5. Почему изменения были неэффективными?
6. Назовите альтернативы выхода из сложившейся ситуации.
7. Какой вариант, по вашему мнению, выберет дирекция ателье?

Функции управления.

Целеполагание и планирование

Кейс 33. Разработка стратегического плана Череповецкого комбината - АО «Северсталь»

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» – руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, – продолжал Иван Петров. – В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4% по

сравнению с январем предыдущего ...».

Главное – необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков – все это дало свои результаты. С января 1995 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5%, производство чугуна – на 8, стали – на 4, готового проката – на 1, кокса на – на 3%. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

Отраслевой анализ.

Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции.

Основа металлургической промышленности – горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся

марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств, привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млн. долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

Организационно-правовой статус предприятия.

Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. тонн в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината.

Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой стороны, г. Костомукша – основная сырьевая база череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Поставщики.

АО «Северсталь» – единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не «привязанное» ни к топливным, ни к сырьевым базам. Оно расположено между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и

потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. Близость же к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в 1996 г. разрабатывались наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. тонн) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

Готовая продукция.

Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственную продукцию).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т. годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4% до 16%.

Издержки производства.

Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырье и топливо в среднем приходится до 85-90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (русская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на 1 т. готового проката на 20-30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей

заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 г. практически не изменилась. Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т. стали.

Внутренний рынок.

Металлургический комплекс России работал в 1994-1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы «Металлснаб».

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 – 15%).

Экспорт.

В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10-15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

Конкуренты.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

Анализ финансового состояния предприятия.

Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина - техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства. По сравнению с другими предприятиями, финансовое положение комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет назвать «флагман отрасли».

Задание

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) анализ стратегических альтернатив; 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Кейс 34. Анализ цикла менеджмента предприятия

Цель работы – научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).

Задание

1. Заполните схему цикла менеджмента (табл. 6).

Таблица 6. Распределение функций начальника отдела кадров по стадиям цикла менеджмента

Функция управления (стадия цикла менеджмента)	Функции начальника отдела кадров
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. Впишите в табл. 7 менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Таблица 7. Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования	

3. Решите приведенную ниже ситуацию.
4. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Ситуация

Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Постановка задачи

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?

2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.

3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».

4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой управленческие функции?

2. Что такое планирование?

3. Место планирования в стране с рыночной экономикой;

4. Организация как объект менеджмента;

5. Что такое мотивация?

6. Какова роль контроля в управлении?

7. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?

Кейс 35. Компания «3М»

Как заставить людей изобретать

В компании 3М каждый сотрудник знает, что его миссия – «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Сент-Пол – столица Миннесоты. Здесь расположена штаб-квартира одной из крупнейших компаний мира, американской легенды. Этой компании 3М – одной из старейших в стране – почти 100 лет. Она пережила и депрессию тридцатых, и бум пятидесятых, и все кризисы

девятидесятых. С 1976 года 3М входит в тридцатку компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс DJIA.

В полчаса езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит большой парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны яркие постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано: «Цель» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный в3Мах весел – теперь на фоне, кажется, уже восхода. Это про слаженную «команду», которая помогает добиться «цели». Пробирает. И только потом ловишь себя на мысли: это у них лозунги такие?

Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут еще один шанс. Взамен он будет работать в единой «команде» ради «цели» 3М.

Цель 3М, или ее «миссия» (последнее точнее и более по-американски), в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, степень проникнутости этой идеей персонала просто пугает. Такого не было даже у нас. Десять из десяти высших руководителей 3М начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию. Но самое удивительное, что это «всемерное удовлетворение» у них не пустые слова, а прямое руководство к действию. Такого у нас точно не было.

Нужно просто слушать

Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей.

Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы... И все это в немыслимом разнообразии: для дома, для офиса, для промышленности, для применения в разных странах и разными группами потребителей.

Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях 3М как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследование нужд потребителя здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, – с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов – со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые 3М научилась в совершенстве.

Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3М. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

Идеи, как дети...

Компания 3М знаменита именно как компания-изобретатель. Ходят легенды, что многие изобретения здесь были сделаны случайно или даже по ошибке. Это правда. Но появление подавляющего большинства изобретений было все же спланировано. Их бережно вырастили из идей, рождение которых опять же не было случайностью.

Но как заставить людей все время что-то изобретать? У 3М и на этот счет есть свое ноу-хау, в основе которого лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в сороковых годах.

«Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник 3М. Компания отступила бы от своих принципов, если бы не усовершенствовала со временем и эту идею, сформировав на ее базе «философию Макнайта»:

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше;
- ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике «философия Макнайта» реализуется в виде двух правил.

Первое состоит в том, что компания применяет разные методы, оценивая успехи изобретателей и менеджеров. Ведь неудачу первых нельзя оценивать как крах, потому что тогда люди попросту прекратят поиски чего-то нового.

Второе – «правило 15%» – заключается в том, что все сотрудники компании могут тратить именно такую долю своего рабочего времени на собственные исследования в любой области, даже достаточно далекой от

их основной деятельности. Компания даже предоставляет им гранты из специального фонда на подобные проекты.

Сначала поддерживаются все идеи, когда же в процессе работы стоимость исследований возрастет, приходит пора оценивать их перспективы. Делают это эксперты из других отделов компании, так как они не относятся к идее как к своему детищу и лучше изобретателя видят ее недостатки и маркетинговые перспективы. Подобный метод оценки не позволяет с уверенностью утверждать, что идея удачна, зато определить, что не удачно, можно довольно точно. Так отсеиваются около 20% идей. Над остальными продолжают работать, объем инвестиций в них возрастает, и цикл повторяется. Как правило, хорошая идея редко начинает приносить прибыль сразу, ее еще нужно довести до ума, но этим занимаются уже другие специалисты.

Конечно, в оценке перспективности идей порой случаются ошибки, но компания не боится их признавать.

Деньги как средство

Сейчас в составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании и «философией Макнайта» руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии решений, касающихся своего бизнеса.

Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые в конечном счете выделяет компания.

Важно при этом, что технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой (ведь многие открытия делаются как раз на стыке технологий). А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе.

Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Единственный рынок, где ЗМ, являющаяся новатором в производстве и управлении, крайне консервативна, – финансовый. В том, что касается денег, считает казначей компаний Йон Йоманс, риск не оправдан. Имея прекрасную кредитную историю, ЗМ тем не менее поддерживает очень низкое для американских компаний соотношение заемного и собственного капитала. Ее акции сейчас растут медленно.

Американская МММ не строит пирамиды на фондовом рынке США, зато уже 40 лет исправно платит дивиденды своим акционерам. Потому

что ответственность перед ними, как и ответственность перед клиентами, – это тоже часть ее миссии.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом в миссии компании ЗМ отражается ее высшая цель и средства ее достижения?
2. Почему, по вашему мнению, для символического изображения стратегического видения миссии компании ЗМ используются горный орел, парящий над горами на фоне заката солнца, и байдарка с веслом на фоне восхода?
3. Как достигается и материально поддерживается проникнутость персоналом компании ее миссии?
4. Каким считает компания ЗМ свой целевой рынок? Каким образом целевой рынок отражается в ее миссии?
5. Какова роль изобретений в формировании и реализации миссии компании?
6. В чем состоит философия компании ЗМ, как эта философия связана с миссией?
7. Почему компания ЗМ использует дивизиональную структуру управления? Каким образом эта структура способствует реализации миссии компании?
8. Можно ли компанию ЗМ считать социально ответственной организацией, и в чем это проявляется по отношению к клиентам, работникам, акционерам?

Кейс 36. Миссии организаций

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Форд – (начало 20 в.) – «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Кейс 37. Городская телефонная станция

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности.

В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности — одного из руководителей ГТС — и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города.

Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям:

- (1) качество обслуживания;
- (2) техника безопасности;
- (3) дисциплина прихода и ухода;
- (4) экономия издержек.

Все показатели за исключением первого измерялись количественно.

Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей.

Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и

техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими.

Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон — от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы для обсуждения

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.
4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.
6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции.

Организация как функция менеджмента. Базовая модель организационного проектирования

Кейс 38. Metallургическая компания

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что

они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

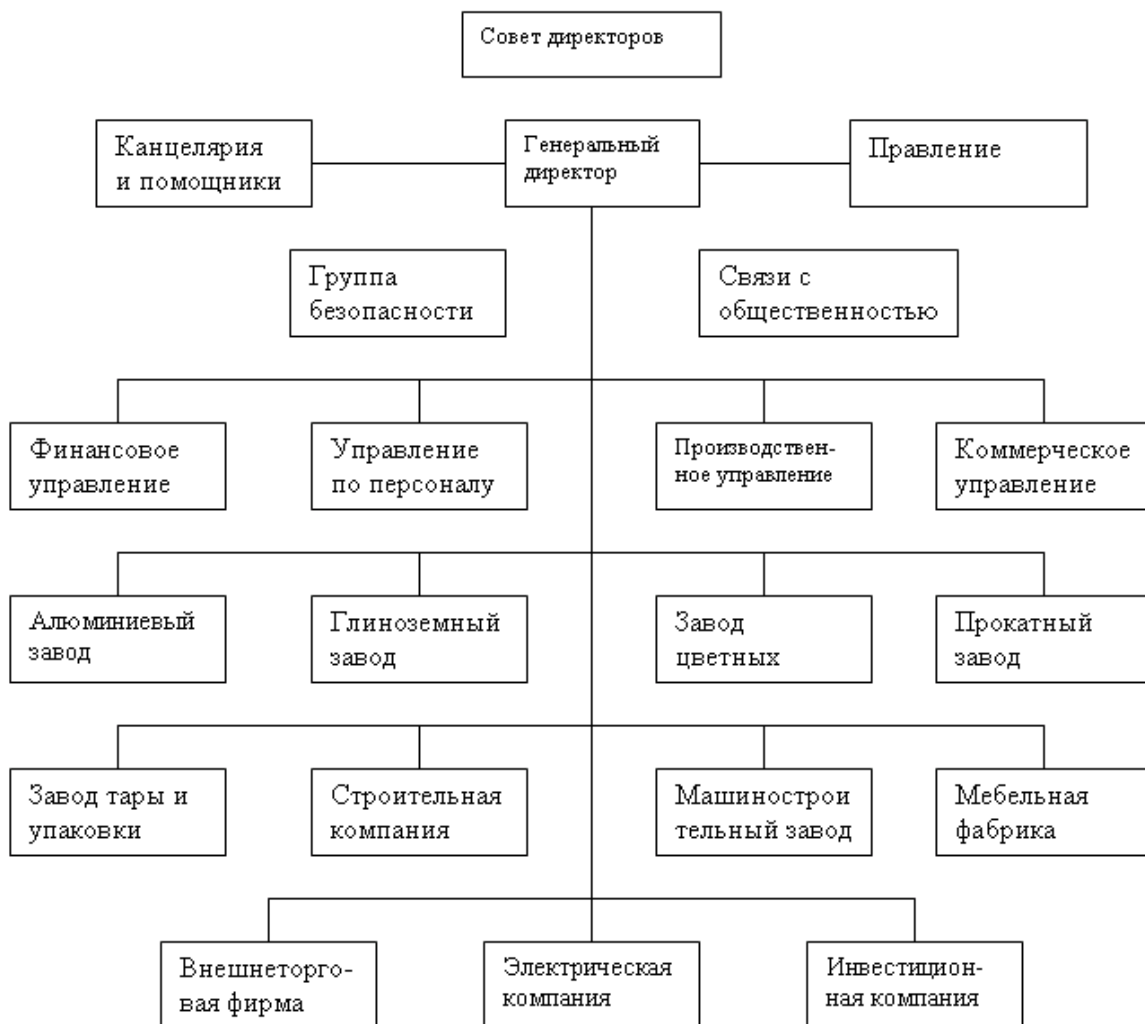


Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?

2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?

3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Кейс 39. КАМАЗ

К 1998 г. КамАЗ был функционирующим предприятием, но его задолженность, по разным источникам, достигала 9 млрд. руб., управляемость оставляла желать лучшего, а менеджмент имел низкую эффективность, предприятие несло ощутимые убытки. Правительство Татарстана приняло решение о введении внешнего управления КамАЗом с целью определить экономическое состояние этого важнейшего для республики предприятия и вывести его из кризисной ситуации. Новая команда, прежде всего, определила реальную ситуацию на предприятии. Выяснилось, что КамАЗ в последнее время сокращал свое присутствие на рынках, упуская не только перспективные секторы (нишу малолитражного грузовика прочно заняла «ГАЗель», нишу грузовиков для сверхдальних перевозок — «Мерседес»), но и те, которые контролировал ранее. У КамАЗа не было четкой стратегии — ее заменяли бизнес-планы, под которые подтягивались кредиты. Так, привлеченных при содействии ККР 350 млн. дол. не хватило даже на финансовую стабилизацию, не говоря уже о создании совместно с зарубежными партнерами завода двигателей, мостов и трансмиссий.

Причиной всех этих проблем был глубокий кризис менеджмента: страстная увлеченность процессом производства автомобилей сопровождалась полным отсутствием интереса к результату, к продаже автомобилей — главное, их произвести, и чем больше, тем лучше. Новая команда зафиксировала на предприятии следующую ситуацию: прежнее руководство компании не изучало рынки сбыта продукции, маркетинговые исследования не проводились, дилерская сеть разрушена, поставкой комплектующих и продажей автомобилей занимались посредники, оплата услуг которых включалась в себестоимость и которые, кроме того, активно формировали «черный» рынок. При себестоимости в 200 тыс. руб. «КамАЗы» продавались по 85 тыс. руб., 80% расчетов шло по бартеру, «живых» денег не было. Кредиты, взятые под залог имущества, были исчерпаны, а новых никто не предоставлял.

Схема решения, предложенная внешним управляющим КамАЗа

Разработанная схема вывода предприятия из кризисной ситуации предполагала два направления деятельности: реструктуризация предприятия; подбор и расстановка кадров, способных эффективно управлять предприятием в процессе его санации.

Для реализации первого направления по решению совета директоров была

создана торгово-финансовая компания (ТФК), которая приступила к изучению конъюнктуры рынка, формированию портфеля заказов, подтвержденных «живыми» деньгами, разработке политики ценообразования, восстановлению сети автоцентров КамАЗа.

Занялись и ликвидацией «черного» рынка, сформированного посредниками. Для этого в августе 1998 г. был сокращен объем производства, создан искусственный дефицит автомобилей, что привело к росту их рыночной цены с 85 тыс. руб. до 130 тыс. руб. Однако и эта цена не покрывала затрат, связанных с производством. Сборочный конвейер автозавода был остановлен. «Мы не останавливали конвейер, он остановился сам, — говорил внешний управляющий. — Просто мы не стали повторять ошибки прежней команды и давать займы без гарантии возврата. А ее не было, мы не видели движения оборотного капитала. Правда, никто не предполагал, что завод остановится на восемь месяцев. Мы с удивлением обнаружили, что система управления предприятием не приспособлена к таким ситуациям. Люди умеют управлять работающим заводом, а остановившийся запустить не могут, потому что не знают, как это делается». Главный вопрос, который никто не мог решить: если запускать производство, то в каком объеме?

Как выяснилось, на заводе никто не мог назвать реальную себестоимость грузовика. И дело не только в бартере (бартерные отношения с поставщиками увеличивают затраты на 15-20%, а поставка комплектующих и реализация автомобиля через посредников — на 30-40%) — на КамАЗе отсутствовала система учета, которая позволила бы определить, сколько продукции должно производить каждое подразделение завода, чтобы быть рентабельным. По оценкам экспертов, КамАЗ уже давно находился на содержании у кредиторов, инвесторов, бюджета, поставщиков, своих работников. Использование метода определения точки безубыточности показало, что для обеспечения самоокупаемости автосборочному заводу достаточно производить всего 3 тыс. автомобилей в год, дизельному заводу — 9 тыс. двигателей (а не 39, как был убежден его директор). При этом не потребуется никаких дополнительных вливаний. Самым узким местом оказался прессово-рамный завод, которому нужно производить не менее 12 тыс. рам. Вычислили и общекорпоративную точку безубыточности — примерно 12 тыс. грузовиков. С учетом уже сформированного портфеля заказов на 1998 г. в 13 тыс. грузовиков производство должно быть слегка прибыльным.

Проведенные расчеты выявили еще одну известную в мировой практике проблему: концентрация производственных мощностей на одной площадке неэффективна. Автосборочному заводу требуется меньшая загрузка для выхода на безубыточное производство, у него больше шансов

найти стратегического партнера – значит, надо дать ему такую возможность, разбив монолит на части. «Именно поэтому мы предоставили пяти заводам – литейному, кузнечному, прессово-рамному, двигателей и малолитражных автомобилей – право юридического лица. Появится автосборочный завод – выделим всю производственную инфраструктуру в отдельное АО. Отныне завод будет зарабатывать сам», – говорит внешний управляющий.

Проведенные изменения позволяли минимизировать необходимые затраты. Можно было выстраивать эффективную продуктовую стратегию. Однако для того, чтобы она стала реальностью, необходимо было заставить подразделения разработать и защитить свои бюджеты. Это и было сделано, но потом процесс реструктурирования забуксовал: жить в режиме экономии не привыкли. Встал вопрос о реструктурировании системы управления, подборе и расстановке кадров, способных эффективно управлять предприятием в процессе его санации. Все должности руководителей заводов были объявлены вакантными. Нынешние топ-менеджеры получили статус исполняющих обязанности – до тех пор, пока не докажут свое соответствие занимаемой должности.

Критерии отбора просты: кандидат должен представить бизнес-план, обеспечивающий безубыточность своего предприятия, гарантировать своевременную выплату заработной платы и ее определенный уровень, платежи в бюджет. На предприятии обязательно должны быть внедрены предельный анализ (определение точки ВЕР — точки безубыточности), бюджетирование и сертифицированные стандарты управления.

На собрании акционеров КамАЗа заявлены довольно амбициозные планы: расширение гаммы выпускаемых автомобилей, выпуск супертяжеловесов для нефтяников и газовиков; налаживание с одной из западных фирм (Volvo, Renault, DAF, Skoda) производства магистральных тягачей, вывод производства микролитражек на новый уровень (это производство станет основным), создание машин с пластиковым кузовом и т.д.

Порядок разработки ситуации

1. анализ, обоснование и систематизация основных причин, приведших к кризисной ситуации на предприятии. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером: финансово-экономические причины; производственно-технические причины; организационно-управленческие причины; причины социально-кадрового характера;
2. формулировка и систематизация основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса; формулировка основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия;

3. их классификация:
 - проблемы, сформированные внешней средой;
 - проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия.
4. формирование системы антикризисных мер для данного предприятия; их группировка:
 - меры неотложного характера, требующие немедленного претворения в жизнь;
 - меры, носящие разовый характер;
 - меры, носящие постоянно действующий характер.
5. сравнение разработанной системы антикризисных мероприятий с системой мер, разработанной командой внешнего управляющего КамАЗа;
6. определение, какие методы и инструменты использовались внешним управляющим КамАЗа для оценки создавшейся ситуации и принятия управленческих решений в целях санации предприятия.

Кейс 40. Проектирование работы в страховой компании

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании. Консультанта по управлению нанмали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не

сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как

средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы для обсуждения

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

Функции управления. Мотивация

Кейс 41. Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решения. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось, собрав необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению

оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной Теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Кейс 42. «Клуб 100»

В 1981 г. Даниель К. из фирмы «Даймонд Интернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготовляющем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным

трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работниками также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласе Продактс», в целом, количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы для обсуждения

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?

2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

Кейс 43. Мотивация в «Альфа-банке»

М.А. Малыхина — начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 2009 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2010 г. в банке организован конкурс между

региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие пути решения поставленной задачи. Главное — результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность — главные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего, это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным

специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более

двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы — от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика системы материального стимулирования?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу? Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?
4. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
5. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Кейс 44. Теория потребностей А. Маслоу

Важное теоретическое и практическое значение имеет иерархическая теория потребностей американского психолога А. Маслоу. По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, имеющей 5 уровней-групп потребностей.

Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;
- какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;
- какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это помогает менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбрать подходящий для этого стиль руководства.

При этом менеджеру целесообразно использовать, в частности, иерархическую теорию Маслоу. В табл. 8 перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните: почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?
2. Определите потребности работника — наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в табл. 8.

Таблица 8. Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
Государство					
Предприятие (организация)					
Менеджер					

3. Оцените сложившийся в последние годы уровень потребностей наших работников.

Кейс 45. Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было

решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии и участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Функции управления. Контроль и регулирование

Кейс 46. Деревообрабатывающая фабрика

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

Функции	Разновидности	Принципы
Принятие управленческого решения	Индивидуальное Коллективное Стратегическое Тактическое Оперативное	Единоначалие Коллективность Использование опыта и знаний специалистов
Планирование	Стратегическое Тактическое Оперативное	Гибкость Плановмерность Непрерывность Адекватность
Организация	Жесткая Мобильная Постоянная Временная	Делегирование полномочий Технологическое и ресурсное обеспечение Координация работ
Мотивация	Постоянная Временная	Стимулирование Ответственность Участие исполнителей в принятии решений
Контроль	По результатам выполнения работ учреждений Упреждающий Выборочный	Независимость от исполнительского плана Регламентированность Периодичность

По существовавшей на фабрике традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.
2. Оцените качество коммуникаций.
3. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

Коммуникации в управлении

Кейс 47. Бутики Христорара

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко

приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы для обсуждения

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Кейс 48. Спасение положения

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать кон такты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Кейс 49. Простое исполнение работы

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но

ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Кейс 50. Плохие тормоза

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Вопросы для обсуждения

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?

2. Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
3. Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
4. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

Кейс 51. Отцы и дети

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти по тому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты.

Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис – молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона – около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов, он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он жалеет о перепроизводстве, какой считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье.

Денис думает, что банк — довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцать первое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты, — говорит он, — это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда ее делает.

Вопросы для обсуждения

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?

3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Кейс 52. Свобода и самостоятельность

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады

работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы — 8%, высокая текучесть — 100%, низкое качество — 27% брака, низкая производительность труда — 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работницам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок в час, брак сократился до 18%, снизилась частота прогулов.

Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции.

Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном

процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через 1 мес. возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18%).

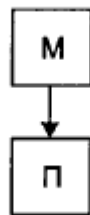
На одной из летучек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился (до 11%), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

Вопросы для обсуждения

1. В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?
2. Что изменило совершенствование рабочих мест?
3. Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?
4. Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?
5. Как самостоятельность и информирование о результатах работы изменили характер работы бригады?
6. В чем заключается роль информации в производственном процессе?

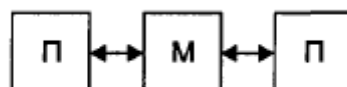
Кейс 53. Вертикальные коммуникации

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских менеджеров свойственен подход как к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений — однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:



В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?
2. Какая схема более эффективна в деловом отношении? Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании
3. новой схемы взаимоотношений?
4. Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными?

Управленческое решение

Кейс 54. Компания «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко. Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания — это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской. Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию. Или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко. Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской. Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко. Так что ты предлагаешь?

Боровской. Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев. Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев. Я не знаю.

Боровской. Мне кажется, около 80%.

Петренко. Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев. Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин. Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина. Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко. Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев. В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко. Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров. Мне особо нечего сказать — это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина. Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской. Что конкретно мы должны знать?

Петренко. Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина. Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской. Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко. Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев. Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы для обсуждения

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.
2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.
3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?
4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.
6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Кейс 55. Управленческие решения

Пример 1. Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

Пример 2. Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкуренентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;

- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

Пример 3. Компания «Хруст» выпустила печенье для программистов, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру компьютера.

Пример 4. Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Вопросы для обсуждения ситуаций

1. Как определялся вариант решения?
2. Как определить вид управленческого решения?
3. Каковы возможные методы принятия управленческих решений?
4. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?
5. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

Управление организацией

Кейс 56. Преобразования в ЦТУ

Дмитрий Новиков знал, что руководимая им организация — Центральное техническое управление (ЦТУ) — нуждается в изменениях и это должно произойти в ближайшие два года. Две тысячи его подчиненных по всей стране слишком долго пребывали в эйфории по поводу того, что занимают монопольное положение в отрасли¹. Они были единственными, кто обеспечивал техническую поддержку услуг, оказываемых обширной федеральной сети расчетно-кассовых центров (РКЦ) Центрального банка. Вся система услуг ЦБ находилась на пороге больших изменений. Начальник Дмитрия в ЦБ уже издал распоряжение о том, что в ближайшие два года все без исключения банки страны смогут привлекать к обслуживанию своих компьютеров и компьютерных сетей ту организацию, которая будет предлагать лучший вариант с точки зрения соотношения цены услуг и их качества. Таким образом, в работе Управления, руководимого Новиковым, появлялись конкуренты, притом достаточно опытные в обслуживании импортной компьютерной техники мирового

класса. В то же время Управлению Новикова разрешалось продавать свои услуги «на сторону» в любые организации, находящиеся за пределами федеральной банковской системы, в том числе и за границу.

Приятное волнение, охватившее Дмитрия после сообщения о преобразовании Управления в коммерческую, по сути дела, организацию с неограниченными возможностями, вскоре сменилось тревогой. Руководя долгое время обслуживанием компьютерной техники, Дмитрий прекрасно понимал, что его Управление на деле не было готово к ведению эффективной конкуренции внутри страны, а тем более за рубежом. Российские банки уже много лет жаловались на высокую стоимость и низкое качество услуг его Управления. Охраняемые своим монопольным статусом, работники Управления не очень-то беспокоились о том, какую репутацию они имеют у своих клиентов. «Мы лучше наших клиентов понимаем, что им надо и сколько они должны платить за это. Мы знаем себе цену» — таков был подход. Его необходимо было изменить, так как при свободном выборе на рынке будут искать того, кто лучше сможет обслуживать компьютерную технику. «Сможет ли его Управление возобновить контракты со своей прежней клиентурой? Вряд ли!» — подумал Дмитрий.

По крайней мере, внутри федеральной банковской системы ЦТУ имело существенные преимущества в отношении стоимости оказываемых услуг по сравнению с «новичками», собирающимися прийти в этот бизнес. Существующее налоговое законодательство освобождало ЦТУ от уплаты НДС в тех случаях, когда услуги предоставлялись в пределах федеральной банковской системы. Однако эта льгота исчезала при выходе за пределы данной системы, т.е. когда ЦТУ начинало осваивать новые рынки, предлагая там свои услуги. Все это усугублялось еще и тем, что в ЦТУ никто не имел никакого управленческого опыта работы в рыночной среде. Никто, включая даже Новикова, никогда не управлял свободной в своем выборе коммерческой организацией и всем тем, что это в себя включает: снижение себестоимости, отношения с потребителями и поиск возможностей в высококонкурентной среде. Будет ли двух лет достаточно для проведения в ЦТУ радикальных преобразований, делающих его бизнес успешным?

Начальник одного из отделов ЦТУ Петр Капотников, работающий долгое время в этой должности, так описывал, чем было ЦТУ в прошлом: «Тогда клиенты нас не интересовали. Мы просто диктовали им свои условия и решали за них, что им делать. Мы работали на себя и во многом делали что хотели. Мы не считали себя работающими на клиента — осознание того, что клиент мог делать свой выбор, что ему нужно и кто ему нужен, было абсолютно чуждо ЦТУ, — мы определяли качество. Мы

устанавливали стандарты качества в нашей работе. Поэтому мы были убеждены, что обеспечивали услуги хорошего качества».

Владимир Колосов, пришедший в ЦТУ в 2000 г., вспоминал, как он был удивлен тем, что не так много услуг Управления носили коммерческий характер. «Меня поразило то, что деньги не были целью в работе, а сама работа не имела для сотрудников Управления большого значения». Это можно было бы назвать технократическим высокомерием, искажившим представление ЦТУ о настоящем бизнесе. «Мы транжирили деньги на разные технические «штучки», не игравшие никакой роли на практике, — продолжал Владимир, — они не были нужны для клиентов. Эти «штучки» были интересны лишь только для нас. На деле мы вовсе и не думали о клиентах как о полноправных партнерах — потребителях наших услуг. Для нас они всего-навсего были еще одним отделом в нашей банковской системе».

Начальник Колосова, просивший не называть его имени, раскрыл одно обстоятельство, явно удерживавшее ЦТУ от каких бы то ни было предпринимательских устремлений: «Один наш сотрудник, с которым я работал, просто сводил меня с ума. Работа его вообще не интересовала. Он приходил утром на работу с опозданием и тратил два часа на чтение газет, а после этого отправлялся куда-нибудь обедать. Возвращался с «обеда» он обычно после 14:00 и всегда умудрялся находить причину уйти домой раньше положенного времени. И так каждый день!» Организационная культура ЦТУ не только это допускала, но и даже вознаграждала такое поведение.

Колосов, может, и верил, что организационная культура ЦТУ имела изъяны фундаментального характера, но многие его коллеги-менеджеры считали, что все обстоит прекрасно. Центральный банк создал им действительно «тепличные» условия, при которых не было необходимости бороться за место «под солнцем» на рынке компьютерных услуг. Вы только представьте себе ситуацию, в которой пребывало ЦТУ: гарантированные заказы по любой цене, а соответственно и получение прибыли. Ну и что, если для большинства руководящего состава ЦТУ показатель эффективности работы не измерялся с точки зрения влияния на общий уровень работы организации и удовлетворенность клиентов? Каждый в ЦТУ «ушел в себя». Важным становилось поставить как можно большее число людей в функциональную зависимость от себя, как можно быстрее сделать карьеру. «Мы превратились в организацию, где каждый создавал вокруг себя маленькую империю, — сказал Капотников. — Чем больше людей было у вас в подчинении, тем больше был шанс на повышение в должности. Формально результаты работы как-то определялись, но никто это не координировал и не применял на практике. Наша организация серьезно страдала от функционализма, так что люди не

считали себя выполняющими общую задачу. Если кто-то из одного отдела просил помощи у кого-то из другого отдела, то это воспринималось с раздражением и недовольством. И конечно же, все это не принималось во внимание как влияющее на себестоимость предоставляемых услуг».

Подобное отношение в ЦТУ к делу, упор на затратный подход и игнорирование мнения клиентов могло привести только к недовольству со стороны последних. А недовольство, в конце концов, выливалось в открытый мятеж. Новый заместитель председателя ЦБ пригласил известную иностранную консультационную фирму для проведения проверки всех информационных сетей федеральной банковской системы с целью, во-первых, выявления возможности их стыковки со знаменитой западной системой СВИФТ и, во-вторых, для создания условий по предполагаемому внедрению принципов и технологий СВИФТ в новую систему банковской информации. Результаты проверки и выводы консультантов были, как и ожидалось, удручающими и не вызвали ни у кого удивления. «Подтвердились наши наихудшие опасения, — вспомнил один из менеджеров ЦТУ. — Мы находились в «предсмертном» состоянии».

До тех пор пока отчет внешних консультантов не обнародовал неопровержимые доказательства надвигающейся беды, руководство ЦТУ считало, что Управление прекрасно обслуживает вверенную ему компьютерную технику федеральной банковской системы. «Если бы вы спросили нас о нашей работе, — сказал Новиков, — мы бы ответили, что почти всегда наши клиенты довольны качеством услуг, а себестоимость услуг снижается из года в год. И как это принято сейчас говорить, в ходе нашей работы создается добавочная стоимость». Только позже Новиков пришел к признанию того, что у клиентов было диаметрально противоположное мнение об эффективности работы ЦТУ: «Наши клиенты говорили, что услуги Управления очень дорогие и что после наладки компьютеры опять быстро выходят из строя. О создании добавочной стоимости они даже не говорили».

В ответ на отчет консультационной фирмы ЦБ назначил на должность руководителя Департамента банковских информационных систем Тимура Богатеева, бывшего до этого членом правления коммерческого банка «Интеграл». Тимур получил степень мастера делового администрирования в Школе бизнеса Северо-Западного университета в США и работал некоторое время в европейском отделении информационных систем Мирового банка. На него была возложена ответственность за реанимирование всей национальной системы банковской информации, включая обслуживание компьютерной техники, находившейся в ведении Дмитрия Новикова.

К моменту вступления Тимура Богатеева в должность годовой счет, выставленный ЦТУ своим внутрибанковским клиентам, достиг (в 2001 г.) 2,4 млрд. руб., с учетом расходов на общепанковские информационные компьютерные технологии он возростал до 15 млрд. руб. Несмотря на то что ЦТУ предлагало клиентам огромное количество услуг, включая обработку данных, управление проектом, обучение работе на компьютерах и различного рода консультации, гордиться Управление могло только двумя вещами. Первое — это размещение и установка компьютерного оборудования. Как написано в буклете Управления, ЦТУ берет на себя всю ответственность за работу компьютерного оборудования обслуживаемых организаций, что включает создание АРМ и размещение компьютерной техники в помещениях компании, а также разработку информационных систем и обеспечение соответствующих услуг по их обслуживанию. Второе — это восстановление оборудования и сетей после их полного сбоя. В том же буклете говорится, что ЦТУ обеспечивает дополнительные мощности и компьютерную поддержку вашей работы в случае сбоя и выхода техники и оборудования из строя в результате пожара или стихийных бедствий.

Тимур Богатеев быстро сообразил, что клиенты ЦТУ и его менеджеры руководствуются совершенно разными ценностями. Он понимал, что его наипервейшей задачей являлось заставить менеджеров ЦТУ изменить свое отношение к клиентам, научить их считаться с потребителями. Тимур был убежден, что единственно верный путь в этом направлении — это коммерциализировать деятельность ЦТУ и разрушить его монополию.

Взяв за основу отчет консультационной фирмы, Богатеев своим первым решением реорганизовал руководимый им Департамент, выделив в его составе три независимых подразделения на правах «центров прибыли». ЦТУ стало одним из таких «центров».

Для каждого подразделения было четко определено, что оно должно резко сократить свои расходы. Было также предложено сократить численность работников ЦТУ вдвое. Дмитрий Новиков был назначен генеральным директором нового коммерческого образования; он должен был провести в организации изменения с соблюдением следующих условий:

1. ЦТУ должно активно осваивать рынок клиентов за пределами федеральной банковской системы;
2. в течение двух лет все банки, входящие в федеральную систему, получали право выбора поставщиков и обслуживающих организаций «со стороны».

Другими словами, ЦТУ должно было оказаться в полностью конкурентной среде для того, чтобы выжить.

Новиков приветствовал меры, предпринятые Богатеевым, в особенности превращение его Управления в одного из конкурентов на рынке компьютерных услуг. Дмитрий отметил: «С первого дня я чувствовал что, мы должны продавать свои услуги за пределами банковских систем. Если бы этого не случилось, мы никогда не извлекли бы уроков из того, что значит быть коммерциализированными. Это помогло нам выбраться из «башни из слоновой кости». Он верил, что в мире найдутся клиенты, нуждающиеся в услугах ЦТУ. Он ожидал, что, поскольку быстро будет расти рынок для бизнеса по размещению и установке компьютерной техники, ЦТУ может найти свою нишу на этом рынке. «Мы думаем, нам есть что продавать. Это то, что мы делаем лучше других», — сказал Новиков.

Вопросы для обсуждения

1. Какие причины вызвали необходимость проведения изменений в ЦТУ?
2. Какие цели преследовали изменения в ЦТУ?
3. Что могло бы стать в ЦТУ источниками индивидуального и организационного сопротивления изменениям?
4. Что сделали Тимур Богатеев и Дмитрий Новиков для преодоления сопротивления изменениям?
5. Какая из известных вам моделей организационных изменений была применена в департаменте, руководимом Тимуром Богатеевым?
6. Какие подходы к проведению планируемых изменений в организации были применены в ЦТУ?
7. Какие этические проблемы возникли в ходе преобразований ЦТУ в коммерческую организацию?
8. Как вы подошли бы к проблеме преобразования ЦТУ? Объясните причины, побуждающие вас действовать по-другому.

Кейс 57. Контрастные стили управления

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 так же прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться 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 периодически 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 объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания 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 я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

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

Вопросы для обсуждения

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?
3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

Кейс 58. Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере

расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Вопросы для обсуждения

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

Кейс 59. Принципы управления

Принципы управления — это основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития, которыми должны руководствоваться субъекты (органы) управления в целях обеспечения высокой эффективности управления.

Главными принципами управления являются научные подходы к управлению.

Цель: приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

1. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге "Общее и промышленное управление" сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2. Перечислите крупные кампании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментируйте свои выводы.

3. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Поясните, каково содержание данных принципов управления?

4. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием?

5. Поясните: что предполагает использование маркетингового подхода к управлению промышленным предприятием в современных российских условиях?

6. Какова сущность принципов менеджмента — экономичности и эффективности управления? В чем состоит различие между данными принципами управления?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?

8. В чем состоит сущность принципа единоначалия? В основе каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия? Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?

9. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных — сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

10. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управление им?

11. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимую(ые) для выполнения этих работ или задач (выбрать требуемое):

- ответственность,
- власть,
- полномочия.

12. Привести примеры наблюдаемых вами нарушений на практике принципа соответствия полномочий поставленным задачам.

13. Объяснить, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

– к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;

– специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

– в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;

– деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

14. Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

– о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;

– о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Кейс 60. Применение различных методов управления

Ваш отдел (секция) достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собрания) часто перерастают в шумные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, так как все боятся конфликтов. Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто

виноват. Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, так как люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на других или используют возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работают на должностях дольше других, — самые несносные.

Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость.

Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Много приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее, вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

Вопросы для обсуждения

1. Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

Темы для докладов по разделу 2

1. Рестрикционизм в современных офисах: анализ и сравнение с рабочими в нач. XXв.
2. Общая характеристика монополистической конкуренции.
3. Социально-экономические предпосылки появления и развития массового производства.
4. Г. Форд – основоположник массового производства: история формирования взглядов на управление.
5. Основные факторы конкурентоспособности компаний в середине-второй половине XX в.
6. Основные предпосылки формирования глобальных рынков к концу XX в.
7. Задачи менеджмента в XXI веке.
8. Цикличность и волновой характер развития социально-экономических систем.
9. Роль некоммерческих организаций в современном обществе.
10. Сетевые и транснациональные компании: характеристика, специфика управления.
11. Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры.
12. Формирование оптимальной иерархии в организации.
13. Современные корпоративные информационные системы - эффективный инструмент менеджера.
14. Неформальные коммуникации в организации и управление ими.

15. Управление организацией: возможности формирования лидерских качеств у менеджера.
16. Стрессовые ситуации: методы приспособления и борьбы, выработка стрессоустойчивости.
17. Kanban и Just In Time — современная идеология и инструментарий контроля и управления запасами.
18. Современные методы (матрицы) стратегического позиционирования компаний.
19. Малый бизнес и его развитие в России.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Варламов Б.А., Тихомирова О.Г. Рабочая программа дисциплины Б.1.1.6 «Основы управленческой деятельности». – СПб НИУ ИТМО, 2013.
2. Васильев А.И., Семеновская Р.Г. Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение). Методические указания по выполнению контрольной и курсовой работ для направления бакалавриат 080200.62 «Менеджмент». – СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2011. – 22 с.
3. Васильев С.В. Курс «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ». Работа с практическими ситуациями (Case's works). Учебно-методическое пособие. / Сост.: Васильев С. В.; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Новгород – Падерборн – Готланд, 2006. – 77 с.
4. Виханский О.С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. — М.: Гардарики, 1998. – 288 с.: ил.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.: ил.
6. Ганич Я.В. Менеджмент. Практикум по менеджменту для студентов экономических специальностей. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2003. – 74 с.
7. Девяткин Е.А. Теория и практика конкуренции: Учебно-методический комплекс. – М.: ЕАОИ, 2008. – 232 с.
8. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Электронный ресурс]: <http://www.evolkov.net/case/case.study.html>
9. Интенсивный курс МВА: Учебное пособие. Под ред. Фальцмана В.К., Крылатых Э.Н. – М.: ИНФРА-М, 2011. -544 с.
10. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 544 с. – (Серия «Высшее образование»).
11. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический Проект, 2000. – 352 с.
12. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция (торговое дело)» и 061500 «Маркетинг» / Под ред. Л.В. Ивановой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 191 с.
13. Основы управления и содержание деятельности руководителя [Электронный ресурс]: <http://www.makemanagement.ru/mages-541-1.html>

- 14.Поталицына Л.М. Методические указания к проведению деловых игр для студентов специальности 060800 - Экономика и управление на предприятиях. - Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), 2003. – 107 с.
- 15.Практикум по теории управления: Учебное пособие /Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.: ил.
- 16.Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 476 с.
- 17.Серёдкина И. М. Методические указания к выполнению практических упражнений для студентов специальности 080504 "Государственное и муниципальное управление" всех форм обучения / И.М. Серёдкина.– Кемерово: ГОУ ВПО КузГТУ, 2011. – 70 стр.
- 18.Склярова Е.Е. Менеджмент: учебно-методический комплекс. Часть 4. Практикум по менеджменту: сборник практических работ и деловых игр: для специальности 080114 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). – «Воронежский государственный промышленно-экономический колледж», 2013. – 116 с.

Миссия университета – генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки, технологий и других областей для содействия решению актуальных задач.

КАФЕДРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра Производственного менеджмента и трансфера технологий (ПМиТТ) образована 9 февраля 2015 года на базе кафедры менеджмента Университета ИТМО и кафедры экономики промышленности и организации производства Института холода и биотехнологий.

Обе эти кафедры имеют давнюю историю.

Кафедра Менеджмента была создана в 1995 году на базе старейшей в университете кафедры Экономики промышленности и организации производства, которую с 1968 года возглавлял д.э.н., проф. Петров В.А. – создатель нового научного направления работы кафедры: «Организация производства и оперативное управление». В 1986 году кафедра открывает подготовку специалистов по специализации «Организация производства» в рамках специальности «Приборостроение» на вечернем факультете ускоренного обучения и производит 3 выпуска инженеров – организаторов производства. В 1992 году кафедра была реорганизована в кафедру экономики предприятия и менеджмента, затем в кафедру менеджмента и начала подготовку бакалавров и специалистов по направлению и специальности «Менеджмент», а в 1997 году был произведен первый выпуск бакалавров и специалистов «менеджер».

За период с 1997 года на кафедре было подготовлено свыше 900 специалистов-менеджеров. Здесь работали 16 преподавателей, в том числе 2 профессора, 10 кандидатов наук, один заслуженный работник высшей школы, два члена-корреспондента Международной академии теории и практики организации производства. Коллектив кафедры обеспечивает преподавание свыше 20 организационно-управленческих дисциплин, осуществляет учебно-методические и научные разработки (5-ти учебникам и учебным пособиям присвоен гриф министерства

образования и науки РФ), подготавливает аспирантов по профилю кафедры.

Кафедра экономики промышленности и организации производства (ЭПиОП) – старейшая экономическая кафедра Института холода и биотехнологий, была основана в 1947 году. Среди сотрудников кафедры 4 доктора экономических наук, профессора.

Кафедра ЭПиОП вела научную деятельность со времени своего основания - с 1947 года. Проблематика НИР со временем меняется и нацелена на решение наиболее актуальных проблем экономики пищевой промышленности.

Сотрудниками кафедры было опубликовано 28 монографий, более 400 научных статей, 15 учебников и учебных пособий.

В настоящее время кафедрой ПМиТТ заведует доктор экономических наук, профессор М.А. Макаренко.

Кафедра ПМиТТ работает как выпускающая:

- экономистов-менеджеров по специальности «Экономика и управление на предприятии пищевой промышленности»,
- бакалавров по направлению «Менеджмент» по бакалаврским программам «Производственный менеджмент» и «Управление технологическими инновациями»,
- магистров по направлению «Менеджмент» по магистерским программам «Производственный менеджмент», «Инновационный менеджмент» и «Информационный менеджмент»,
- кандидатов экономических наук,
- докторов экономических наук.

Выпускники кафедры работают на крупнейших предприятиях пищевой промышленности города и Северо-Запада, таких как ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», ОАО «Каравай», компания «Юнимилк» и многих других.

В разработке выбранных тем под руководством преподавателей кафедры ежегодно участвуют студенты, бакалавры, магистранты, аспиранты.

Кафедра имеет широкие внешние связи с промышленными предприятиями. Сотрудники кафедры активно участвуют в научных конференциях различных уровней, проходят повышение квалификации и стажировки, в т.ч. за рубежом, участвуют в грантах и конкурсах различных уровней.

Олехнович Светлана Александровна

Основы управленческой деятельности

Практикум

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО

Зав. РИО

Н.Ф. Гусарова

Подписано к печати

Заказ №

Тираж 50 экз.

Отпечатано на ризографе

Редакционно-издательский отдел
Университета ИТМО
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49