

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

## **Менеджмент**

Методические указания  
к проведению практических занятий  
для студентов специальности 280101 «Безопасность жизнедеятельности в  
техносфере» и направления 280700 «Техносферная безопасность»

Курган 2012

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Менеджмент» (специальность 280101 и направление 280700)

Составитель: канд. экон. наук, доцент Суркова С.А.

Утверждены на заседании кафедры

«27» августа 2012 г.

Рекомендованы методическим  
советом университета

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
<i>Тема «Понятие, виды и формы менеджмента»</i>	4
Конкретная ситуация «Фирма «Стейплер»	4
Практикующее упражнение «Управление деловой организацией в XXI веке»	5
Ситуация для анализа «Современная этика: дело Э.Ф. Хаттона»	5
<i>Темы «Система управления предприятием. Стратегический менеджмент»</i>	7
Конкретная ситуация «Городская телефонная станция»	7
Практикующее упражнение «Установление целей в малой учебной группе»	9
Конкретная ситуация 1 «Автомобильный завод»	9
Конкретная ситуация 2 «Молочные реки»	11
<i>Тема «Организационная структура внутрифирменного менеджмента»</i>	16
Деловая игра 1 «Организационная структура управления коммерческой фирмой»	16
Деловая игра 2 «Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ)»	18
<i>Тема «Принятие решений»</i>	29
Деловая игра 1 «Разработка управленческого решения в условиях конкуренции на рынке компьютеров»	29
Деловая игра 2 «Разработка управленческих решений в сфере гостиничного бизнеса»	31
Деловая игра 3 «Подбор и расстановка персонала управления»	31
Ситуация для анализа	35
<i>Тема «Управление организационным поведением»</i>	37
Конкретная ситуация «Мотивирование работников Мясокомбината»	37
Практикующее упражнение «Основы мотивации»	39
Индивидуальное задание «Лист желаний»	40
<i>Тема «Руководство и лидерство»</i>	40
Конкретная ситуация «Центр власти в «Автострахе»	40
Практикующее упражнение «Различия и тактика должностной власти»	42
Список литературы	44

## ВВЕДЕНИЕ

Данный сборник ситуаций для проведения практических занятий и лабораторных работ по курсу «Менеджмент» подготовлен в соответствии с федеральным стандартом и рабочими программами для специальности 280101 «Безопасность жизнедеятельности в техносфере» и направления 280700 «Техносферная безопасность». Его цель – закрепление и развитие у студентов полученных знаний в области менеджмента. В процессе обучения студенты должны научиться принимать верные решения в условиях неопределенности; разрабатывать алгоритм принятия решения; овладевать навыками исследования ситуации; разрабатывать план действий, ориентированный на намеченный результат; применять полученные теоретические знания для решения практических задач в управленческой сфере.

### Тема «ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ФОРМЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

#### Конкретная ситуация

##### *Фирма «Стейплер»*

После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июле 2007 г. Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретя 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 офисной 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 к конкретной ситуации*

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

## **Практикующее упражнение**

### ***Управление деловой организацией в XXI веке***

#### *Цель:*

Научить студентов подмечать и развивать происходящие в управлении бизнесом тенденции по принципу: управлять – значит предугадывать.

#### *Процедура*

*Шаг I:* в течение 10-15 мин студенты индивидуально составляют список указанных тенденций, обдумывая доказательную сторону всего списка.

*Шаг II:* в малых группах в течение следующих 20-30 мин студенты составляют групповой список, основанный на общем согласии участников обсуждения с его содержанием.

*Шаг III:* в классе с преподавателем в течение 15-20 мин проводится обсуждение полученных в группах результатов и выработка на этой основе общего представления об управлении деловой организацией в XXI в.

## ***Ситуация для анализа***

### ***Современная этика: дело Э.Ф. Хаттона***

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества, фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям: недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Келла для анализа своей

практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Келла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э.Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

## Вопросы

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. Что фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.
3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?
4. По словам Болла, отчет Келла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?
5. Какие, хотя бы отдельные, добровольные действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

## **Темы «СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНДЖМЕНТ»**

### **Содержание занятия**

#### *Разбор конкретной ситуации*

- Городская телефонная станция

#### *Вопросы для обсуждения темы:*

- Миссия и цели организации:
  - миссия организации и ее определение
  - природа и сущность организационных целей
  - функции целей в организации
  - типы организационных целей
  - требования к организационным целям
- Установление целей в организации:
  - установление индивидуальных и групповых целей
  - управление по целям (УПЦ)
  - участие в управлении

#### *Практикующее упражнение*

- Установление целей в малой учебной группе

### **Конкретная ситуация**

#### ***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 к конкретной ситуации*

2. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
3. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?



4. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.
5. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
6. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.
7. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции.

### **Практикующее упражнение**

#### ***Установление целей в малой учебной группе***

Заполните приведенную таблицу 1.

Таблица 1

#### **Цели и действия по их достижению**

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи

#### **Конкретная ситуация 1 «Автомобильный завод»**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. р.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. р.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. р. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в коммерческом банке в размере 50 млрд. р. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для

выпуска новой продукции.

6. Определите вид стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции?

8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.

9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий, заключительный).

10. Сформулируйте заключительные выводы.

## **Конкретная ситуация 2 «Молочные реки»**

### ***Часть 1. Стартовые условия как у всех***

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60-70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% – коллективу; 29% – поставщикам сырья; 20% – правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

### ***Вопросы к части 1***

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината, исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?

5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

### *Часть 2. Путь к стабилизации*

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по разливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить – ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать работу качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но

денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1991 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. дол. на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. – около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5-6 наименованиях, то в 1993 г. их стало около 60 наименований.

### *Вопросы к части 2*

1. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?

2. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства? Удалось ли вам при проведении SWOT-анализа на первом этапе полностью учесть все позитивные и негативные факторы? Если нет, то какие? Насколько они значимы для комбината?

3. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

4. Идентифицируйте корпоративную и хозяйственную стратегию комбината на этапе стабилизации производства, дайте характерные черты и план действий по их реализации.

5. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес-концепция, корпоративная стратегия, стратегия хозяйственных единиц и функциональные стратегии на последующем этапе развития комбината?

### ***Часть 3. Крутой взлет и широкий размах***

Крупнейшим акционером Лианозовского молочного комбината с 2004 г. стало АООТ Wimm-Bill-Dann (WBD). Продукция под этим же названием начала выпускаться с ноября 1992 г. Лианозовским комбинатом вследствие того, что WBD стало арендовать у комбината площади и оборудование. В том же 1994 г. Лианозовский комбинат приобрел один из основных пакетов АООТ WBD, когда была заявлена эмиссия на 20 млрд. р. Говорит директор АООТ WBD по маркетингу Олег Кузьмин: «Сегодня налицо как бы взаимное владение друг другом. В чем суть такого перетока акций? В том, чтобы эти

компания постоянно работали вместе, в связке, чтобы вместе развиваться и дальше».

Данный стратегический альянс позволил создать ЗАО WBD, которое является торговой компанией, предназначенной для реализации молочных и других продуктов Лианозовского и ряда иных молочных заводов. Тем самым произошло отделение процесса производства от процесса реализации. Кроме того, концентрация финансовых ресурсов позволила альянсу успешно противостоять попытке стороннего инвестора скупить контрольный пакет Лианозовского комбината.

В ноябре 1995 г. комбинат пошел на шаг, о котором раструбили все московские газеты: комбинат снизил цену на молоко сразу на 20%. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов, он же президент АООТ WBD: «Мы держали цены ниже, чем на всех остальных молочных предприятиях города – в среднем на 10-20%. В целом по предприятию в 1994 г. рентабельность составила 9,2%, в 1995 г. будет где-то 11,6%. Прибыль? Небольшая – около миллиона долларов. Что мы еще делаем для увеличения своей доли на рынке? Первое – улучшение качества продукции. Например, мы намерены переоборудовать на комбинате производство йогуртов. Мы делаем хороший йогурт, но он не длительного срока хранения – пока нет возможности производить такие йогурты на имеющемся оборудовании. В 1996 г. в новую технологическую программу будет вложено от 15 до 18 млн. дол. Второе – улучшение обслуживания покупателей, которые признают и покупают продукцию. Сегодня к нам на комбинат любой человек может приехать и взять любое количество молока, вплоть до коробочки».

Однако не только молоком единым жив Лианозовский комбинат. Совместно с WBD в 1993 г. была предпринята первая попытка заняться производством соков. Полгода комбинат работал над производством искусственных соков (с химическими добавками).

После того как у комбината получилось эффективно работать с химическими добавками, были произведены закупки оборудования и технологические изменения, которые позволили производить около 250 т натуральных соков ежедневно. При этом следует обратить внимание на тот факт, что когда делались расчеты по проекту производства первый раз, то получилось, что импорт выгоднее, чем собственное производство, оказавшееся убыточным. Но затем за счет технических новинок, которые были применены на комбинате, а также за счет концентрации финансовых ресурсов комбината и WBD удалось снизить стоимость продукции на 40% при очень хорошем качестве. Производство соков в данный момент составляет треть объемов товарной продукции комбината. В настоящее время на комбинате действует четыре линии по розливу литровых соков и четыре линии по розливу объемом 200 мл (с пластиковой трубкой). Все оборудование тетрапаковское, а поставщиком концентратов фруктового сока является крупнейшая американская фирма «Каргилл».

Говорит директор по маркетингу АООТ WBD Олег Кузьмин: «Почему в свое время были выбраны именно соки? Здесь сыграла свою роль и интуиция, но интуиция, исходящая из реальных обстоятельств. Сегодня средний уровень

потребления соков в мире составляет 14-16 л в год на человека, а в Западной Европе и США – 40 л. В нашей стране до недавнего времени было менее литра (сейчас, может быть 3-4 л). То есть емкость рынка у нас, в России, еще далеко не заполнена».

Ставка на соки оказалась выигрышной. В 1995 г. среднемесячные темпы роста объема производства и реализации соков составили 15-20%. Однако на рынке производства и продажи соков наблюдается жесточайшая конкуренция. Есть лидеры, чьи соки отличаются от лианозовских. Это относится прежде всего к итальянским сокам «Сантал», голландским «Джаффа», английским «Сан Прайд». Кроме того, в ближайшее время «Кока-Кола», возможно, начнет разливать соки в России. Конкуренция предопределяет производственную и ценовую политику комбината: производить качественные и по себестоимости дорогие соки, но продавать их дешевле, чем стоит аналогичная продукция, импортируемая с Запада, но дороже венгерских и болгарских соков.

Производством соков Лианозовский комбинат занимается совместно с WBD, а реализация, как и в случае с молоком, полностью возложена на WBD.

Молочно-фруктовые проекты комбината не являются последними стратегическими шагами руководства. По их оценкам, комбинат совместно с WBD ежегодно может осваивать 2-3 крупных проекта. На очереди овощной проект совместно с венгерским «Глобусом». Предполагается производить маринованные огурцы и зеленый горошек.

Расширение сферы деятельности комбината, рост масштабов производства и увеличение финансовых потоков привело к созданию совместного руководства комбинатом и WBD. Все стратегические программы разрабатываются, финансируются и реализуются совместно. Раз в неделю собирается руководство комбината WBD и решает текущие вопросы развития предприятий.

Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов: «Я считаю, что нам просто повезло: это счастье в наше время, когда партнеры – порядочные люди, которые не хотели и не хотят из комбината вытянуть деньги, а пришли вкладывать в него свои».

### *Вопросы к части 3*

1. Насколько ваша стратегия развития комбината совпала с реальными действиями руководства? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках, бизнес-концепции, в подходах к развитию комбината? Во всем ли вы согласны с действиями, предпринятыми руководством комбината? Какие конкурентные преимущества, определенные вами в части 2, легли в основу развития комбината?

2. Определите стратегическую позицию комбината по SPACE-методу, идентифицируйте корпоративную стратегию комбината на данном этапе развития, дайте характерные ее черты и план конкретных действий по ее реализации.

3. Дайте характеристику основных функциональных стратегий (маркетинг, финансы, организация, производство) Лианозовского комбината.

4. На основании материала частей 1, 2 и 3 сформулируйте бизнес-концепцию Лианозовского комбината.

# Тема «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ВНУТРИФИРМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

## ДЕЛОВАЯ ИГРА 1

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

#### *Цели и задачи деловой игры*

Эффективность построения аппарата управления и его работ отражается на производстве и реализации продукции фирмы.

Систему управления фирмой необходимо постоянно изучать и анализировать деятельность персонала управления, его организационную структуру, а также другие факторы, влияющие на эффективность работы в условиях рынка. Формирование максимально простой и рациональной структуры управления фирмой – важнейшая задача руководителей и всего коллектива фирмы.

#### *Сценарий деловой игры*

#### **1. Структура персонала управления**

Управленческий персонал фирмы составляет 73 человека (при численности рабочих 219). Среди них руководители 1,2,3-го уровней (директор и его заместители; начальники служб и подразделений) составляют 38%, а исполнители – технические работники – 62%. Анализ показывает, что количество исполнителей, приходящихся на одного руководителя, недостаточно.

Фирма в целом и ее отдельные службы по-разному обеспечены техническими средствами. Особенно неудовлетворительно обстоит дело со средствами обработки информации, т.е. вычислительной техникой. Проведем краткий анализ использования техники управления на фирме.

#### **2. Средства информации и связи**

Все службы и подразделения управления фирмой оснащены телефонами и факсимильной связью. Между руководителями и директором действует оперативная телефонная связь. Большинство подразделений имеет телефоны, однако установка параллельных телефонов создает неудобство в работе. Кроме того, некоторые службы (в силу специфики работы) нуждаются в дополнительных номерах: служба маркетинга, служба управления персоналом и др.

#### **3. Средства документирования информации**

Пишущие машинки, компьютеры и ксероксы активно используются фирмой.



#### **4. Средства вычислительной техники**

Эти средства играют большую роль в управлении, поскольку наибольший удельный вес в работе персонала занимают всевозможные расчеты и аналитические выкладки.

В фирме недостает вычислительной техники. В службах и подразделениях содержится значительное число малоэффективных счетных устройств типа калькуляторов. Анализ движения потоков документов показал, что 100% информации проходит через I ступень управления, 78% – через II ступень, лишь 22% – через III ступень. Таким образом, в делопроизводственных операциях участвуют в той или иной степени все сотрудники управления, но характер этих операций различен.

Изучение состояния делопроизводства показало, что 20-30% рабочего времени специалистов расходуется на чисто техническое обслуживание документооборота, получение корреспонденции у секретаря-референта, отправление ответов в машбюро, затем на подпись, на отправку, подшивку в дело.

Следует отметить недостатки и в порядке прохождения деловых бумаг – повторные операции и возвратные движения. Вся корреспонденция, поступающая на фирму централизованным порядком, сосредоточивается у секретаря-референта, который в определенной степени выполняет работу по крайней мере трех лиц: делопроизводителя, референта и непосредственно секретаря-референта. После резолюции директора, определяющей направление движения информации, в компьютере отмечается, в какую службу направлен документ, кто исполнитель, каковы сроки исполнения.

Руководитель службы (или его заместитель), в которую направлена корреспонденция, просто расписывается в карточке регистрации о ее получении. Поэтому человеку, не знакомому с подписью получившего корреспонденцию, трудно установить, где в данный момент находится документ, исполнен ли он.

Движение документации:

- передача директору;
- возвращение секретарю-референту;
- передача от секретаря директора в службы и подразделения фирмы;
- вручение руководителю службы или подразделения;
- передача фактическому исполнителю;
- возврат секретарю-референту (сопровождается многократной сортировкой, которая создает трудности для организации справочно-информационной службы).

Чтобы узнать, где находится документ, надо снова повторить его длинный путь.

От того, что трудно установить контроль за прохождением документа, часто требуются справки о неисполненных документах, а это вызывает потоки излишней информации, в том числе письменной.

## 5. Структура управления фирмой

Организационная структура управления фирмой подобна структуре аппарата управления аналогичных фирм. Введены лишь дополнительные должности зам. директора службы по маркетингу, зам. директора службы по финансам.

Норма управляемости руководителей I ступени, особенно у директора, резко возросла.

Студентам предлагается:

1) выявить резервы повышения эффективности управленческого труда руководителя;

2) вырабатывать рекомендации по использованию этих резервов, включая мероприятия по совершенствованию организации труда;

3) предложить меры по упорядочению структуры аппарата управления (дать структуру управления);

4) разобрать проект более рационального распределения функций руководителей, исходя из существующей структуры управления, например, коммерческой фирмой по производству товаров народного потребления.

В зависимости от сложности и объема работ каждую из функций управления могут выполнять один или несколько служб и исполнителей на фирме.

Это становится возможным, ибо каждая функция может быть разбита на ряд подфункций.

Для руководителей фирм важно обеспечить такое разделение труда по управлению, чтобы все функции выполнялись скоординировано и взаимосвязано. Это определит права и обязанности работников персонала управления фирмой, сделает более рациональной ее структуру управления.

### ДЕЛОВАЯ ИГРА 2

#### ПРОЕКТИРОВАНИЕ МАТРИЦЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ (РАФУ)

**Цель деловой игры:** обучение основам оптимизации функциональной структуры организации посредством анализа функций подразделений, определения трудоемкости выполнения управленческих задач и норм загрузки подразделений и служб. Рациональное распределение функций управления способствует эффективному достижению целей организации (фирмы). Определение целенаправленности любой организации, т.е. общей цели существования фирмы, является весьма важной и сложной проблемой.

Цель – это желаемое состояние любой системы. Цель состоит из совокупности подцелей (задач) и должна обладать следующими характеристиками:

- конкретностью;
- обозримостью (краткосрочностью, долгосрочностью);
- реалистичностью (достижимостью);
- взаимосвязанностью (согласованностью с другими задачами),

- эффективностью (прибыльностью).

Достижение цели фирмы обеспечивается через реализацию функции управления.

Функция управления – это часть процесса управления, полученная в результате разделения всего процесса управления по характеру и содержанию связанного с ним труда. Иными словами, функция представляет собой совокупность управленческих работ, объединенных по признаку однородности. Выделение функции управления зависит от целевого назначения системы (фирмы). Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом.

Обоснованное разделение функций между подразделениями и службами аппарата управления обеспечивается посредством разработки и реализации матрицы разделения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления), а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы – функциональные подразделения, службы, должности участников процесса управления. В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- 1 — ответственность за решение конкретной задачи управления;
- 2 — функции исполнителя по реализации задачи;
- 3 — функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функции управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью),

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация совместных усилий участников процесса;

А — мотивация (активизация);

У — учет.

Условные обозначения для третьего аспекта:

С — согласование;

И — исполнение;

М — подготовка предложений;

- — в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объемами моделирования. В таблице 2 приводится фрагмент матрицы РАФУ.

Таблица 2

Фрагмент матрицы РАФУ

№ п/п		$K^t$	Директор	Зам. директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория №1	...	Лаборатория №2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективных планов	!	РОК	ИП	П	П	...		П
2	Обеспеченность работ материально-техническим и ресурсами		ЯОК	-	П	И	П	...	П
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
№	Загруженность должностных лиц и структурных подразделений ( $C_3$ )**								
* $K_i^t$ – коэффициент трудоемкости решаемых задач.									
** $C_3$ – загруженность должностных лиц и структурных подразделений.									

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок – оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов (таблица 3).

## Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

	K1	K2	K3	...	Kn	Баллы
K1				...		
K2				...		
K3				...		
...	...	...	...	...	...	...
Kn				...		

В приведенной матрице символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- более предпочтительному символу присваивается 2;
- менее предпочтительному – 0;
- если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается 1.

**Техника заполнения формы:** прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой; по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в табл. 2. При сравнении K1 и K2, например, выявлено, что символ K1 предпочтительнее символа K2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ K2 менее значим, чем K1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как K1 по значимости равен K5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения K-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, K1 имеет значимость  $\sum K1 = 12$ , а K2 –  $\sum K2 = 8$  и т.д. (таблица 4).

**Проверка правильности заполнения матрицы:**

- 1) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества символов;
- 2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа, например:

$$VK1 = 12/64x * 100 = 19;$$

$$VK5 = 7 / 64x * 100 = 11;$$

$$VK2 = 8/64x * 100 = 12,5;$$

$$VK6 = 3 / 64 x * 100 = 5;$$

$$VK3 = 8 / 64 x * 100 = 12,5;$$

$$VK7 = 9 / 64 x * 100 = 14;$$

$$VK4 = 6 / 64x * 100 = 9;$$

$$VK8 = 12/64x * 100 = 19.$$

Символы функциональной матрицы

Символы		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	$\sum K_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	K1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	K2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	K7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	K8	2	2	2	2	2	1	0	1	12

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения – коллективных оценок нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i$ ) рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т.е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент  $k_i$  заносят в столбец матрицы (таблица 2).

Имея рассчитанные веса операций ( $K$ ) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i$ ), можно определить трудоемкость решения каждой задачи по формуле (1):

$$C_i^t = k_i^t \sum_{j=1}^y K_j, \quad (1)$$

где  $k_i^t$  – коэффициент трудоемкости решения  $j$ -й задачи;

$K_j$  – сумма весов операций  $j$ -го структурного подразделения или должностного лица  $j$ -й задачи;

$j = 1, 2, \dots, y$  – перечень должностных лиц и структурных подразделений.

Загруженность структурного подразделения или должностного лица (общую трудоемкость всех выполняемых функций подразделением или должностным лицом) можно определить по формуле (2):

$$C_i^p = \sum_{j=1}^y K_j k_{ij}^t, \quad (2)$$

где  $i=1,2,\dots$ ,  $y$  – перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления.

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений ( $F_i$ ). Для этого необходимо рассчитать норму (степень) загруженности структурного подразделения или должностного лица по формуле (3):

$$A_i = C_i^3 / F_i. \quad (3)$$

Данный показатель по всем структурным подразделениям и должностным лицам должен быть приблизительно одинаковым. Если выполненные расчеты свидетельствуют о наличии больших расхождений в значениях показателя  $A_i$  по подразделениям, то целесообразно уравнивать нормы загруженности. Для этого необходимо либо изменить фонды заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов в менее загруженные.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем заключается сущность и цель данной деловой игры?
2. Раскройте сущность понятий: цель, задача и функция? Назовите принципы выделения функций. Какие признаки классификации и виды функций управления вам известны?
3. Документами, где фиксируются функции управления, являются «Положение о подразделении предприятия» и «Должностная инструкция». Чем отличаются друг от друга эти документы?
4. Как формируется матрица РАФУ? В чем заключается ее целевое назначение? Раскройте ее сущность.
5. Как вы понимаете сущность метода экспертной оценки? Какие разновидности данного метода оценки вам известны? Для чего необходимо рассчитывать весовые коэффициенты?
6. Как вы думаете, чем отличается метод балльной оценки от метода парных сравнений?
7. Как вы определите понятие «трудоемкость управленческого решения» и как рассчитать этот показатель?
8. Что такое норма загрузки подразделения и норма управляемости руководителя? Как определить эти показатели?

## СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Ситуация 1

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприятия – ОАО «Электросила» (далее ОАО «Э»), используя вышеизложенную методику анализа функций.

**Исходные данные:** в состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП); основных цехов: 1,2,3,..., 27.

Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя Генерального директора по производству.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия

#### 1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):

- ведение системы оперативного планирования производства на основе нормативно-цикловых графиков и договоров;
- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;
- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;
- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами ОАО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;
- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов сроков подготовки производства).

#### 2. Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода «Реостат» и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВК11) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам
- профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;
- регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.

3. Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из:

- а) бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):



- составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;
  - составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;
  - оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;
  - составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;
  - оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;
  - учет аккумулялированных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;
  - составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их Генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;
- б) бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП):
- разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;
  - определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;
  - учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;
  - организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;
  - контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;
  - подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя Генерального директора по производству и передача в ППО.

### Ситуация 2

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Э», используя вышеизложенную методику анализа функций.

**Исходные данные:** в состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта (ОС). Подразделения коммерческого блока подчиняются

заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

- своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходом материки в подразделениях;

- расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;

- выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья и материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;

- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции; проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение выделенных фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в ОАО «Э»;

- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;

- организация доставки грузов на заводы ОАО «Э» с заводо-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;

- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;

- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

2 Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия;

- разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;

- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес-

прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;

- оценка платежеспособности заказчиков;
- развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.

### 3. Отдел сбыта (ОС):

- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);
- определение способов товародвижения;
- контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;
- оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;
- составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;
- участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативам и недопущением образования сверхнормативных запасов.

### 4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):

- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий на, одного потребления, разрабатываемых предприятием;
- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппарата и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;
- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин (аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов, осуществление унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;
- учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

### Ситуация 3

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений ОАО «Э», используя вышеизложенную методику анализа.

**Исходные данные:** в состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления, отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ), отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения экономического блока подчиняются заместителю

Генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия

1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;
- составление годовых программ выпуска;
- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции ОАО «Э»;
- анализ и составление заключений о выполнении заводами ОАО «Э» и его цехами производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;
- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;
- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;
- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;
- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;
- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;
- составление сводного отчета по труду и зарплате;
- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;
- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;
- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;
- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
- разработка предложений по премированию работающих по категориям ППП.

## Тема «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»

### Процесс принятия решений

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия ответственных решений пронизывает все, что делает менеджер, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Деловые ситуации, представленные в настоящем разделе, способствуют усвоению алгоритма процесса принятия решений и основных методов подготовки и оптимизации управленческих решений. Предлагаются к обсуждению следующие вопросы:

- 1) методы постановки проблемы;
- 2) процесс разработки вариантов решений;
- 3) методы выбора решений;
- 4) организация выполнения решений.

Решение каждой ситуации предлагается оформить по аналогии с таблицей 5. После принятия окончательного решения необходимо сделать выводы.

Таблица 5

#### Содержание этапов процесса принятия решения

Характер проблемы	Альтернативы	Ограничения	Критерий	Выбор $A_{opt}$
Выводы:				

### ДЕЛОВАЯ ИГРА 1

#### Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров

##### *Ситуация 1*

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е.

Ваша фирма производит видеомэгниетофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгниетофона составляет 200 у.е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у.е.) или расширить выпуск магнитофонов (затраты в размере 20 000 у.е.).

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчеты прибыльности;
- выбрать единственное решение.

### ***Ситуация 2***

Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

1) снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;

2) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

### ***Ситуация 3***

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1) снизить производство компьютеров с 5000 до 4000 ед. в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;

2) усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение.

## ДЕЛОВАЯ ИГРА 2

### Разработка управленческих решений в сфере гостиничного бизнеса

#### *Ситуация 1*

Вам нужно принять решение – целесообразно ли открывать в городе новую гостиницу. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

#### *Ситуация 2*

Исходя из данных, изложенных в ситуации 1, и собранной информации осуществить подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

#### *Ситуация 3*

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие гостиницы «N», рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

#### *Ситуация 4*

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве пятизвездочной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации данного решения.

Оформите все решения по форме таблицы 5.

#### **Задание:**

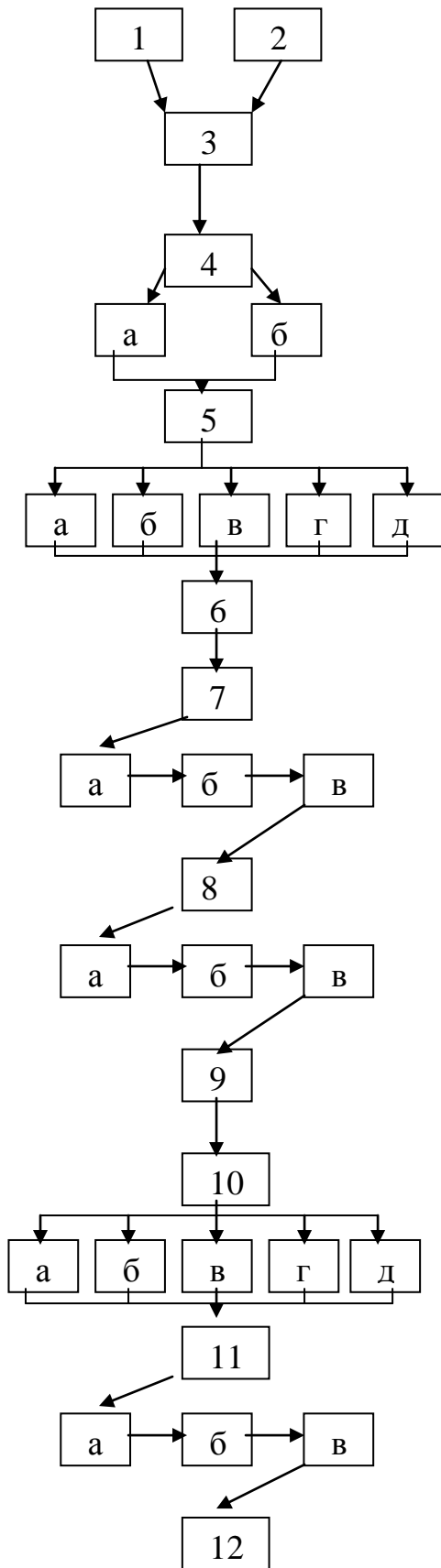
Попробуйте дополнить расширенную блок-схему процесса управления с учетом процесса принятия решений, вставив пропущенные пояснения (рисунок 1).

## ДЕЛОВАЯ ИГРА 3

### Подбор и расстановка персонала управления

#### *Цели и задачи деловой игры*

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист службы Антонов. Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – Русакова, а также кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.



- 1 - ?
- 2 - ?
- 3 - ситуация
- 4 - выработка стратегии
- а - ?
- б - ?
- 5 - ?
- а - по кадрам
- б - по материалам
- в - по технике
- г - по технологии
- д - ?
- б - прогноз результата
- 7 - ?
- а - сбор
- б - обработка
- в - анализ
- 8 - процесс принятия решения
- а - ?
- б - ?
- в - ?
- 9 - оформление решения
- 10 - ?
- а - кому
- б - как
- в - ?
- г - где - когда
- д - ?
- 11 - ?
- а - пропаганда решения
- б - мобилизация коллектива
- в - ?
- 12 - ?

Рисунок 1 – Расширенная блок-схема процесса управления с учётом процесса принятия решений



Студентам предлагается:

- 1) выбрать на место уходящего на пенсию начальника службы маркетинговых исследований из четверых кандидатов наиболее подходящего;
- 2) обосновать свое решение на основе разработанной для данной ситуации системы оценки кандидатов по объективным критериям, характеризующим их личные и деловые качества (таблица 6).

Таблица 6

**Схема примерной системы оценки кадров**

№ п/п	Требования к претенденту (группы данных, характеризующих личность)	Качества	
		желательные	нежелательные
1	Психологические	Холерик, психологически уравновешенный	Эмоционально-возбудимый, вспыльчивый, раздражительный
2	Деловые	Квалификация, специальность, образование, опыт руководящей работы	Низкая квалификация, отсутствие высшего образования
3	Моральные	Чуткость, тактичность, вежливость, справедливость, сдержанность	Чёрствость, грубость, пристрастность, необъективность

**Сценарий деловой игры**

**Характеристика службы маркетинговых исследований**

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние. Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

**Характеристика кандидатов на должность**

1. Петров – возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 2000 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь

начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 2002 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов – очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне – всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков – специалист другой службы. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов – 38 лет; инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 2001 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

## **Принятие решений о назначении на должность**

Процесс принятия решений достаточно стандартный: возникновение проблемы, сбор информации о претендентах на должность, разработка вариантов решения, выбор оптимального решения и его принятие.

Преподаватель и студенты при принятии решения действуют в соответствии с установленной методикой проведения деловых игр.

## **СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА**

### **Ситуация 1**

Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают соответственно вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по лётной эксплуатации самолётов подчиняются лётные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолётов отвечает за исправность самолётов и, следовательно, за техническую безопасность полётов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок. Схема организационной структуры авиакомпании приведена на рисунке 2.

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель-подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

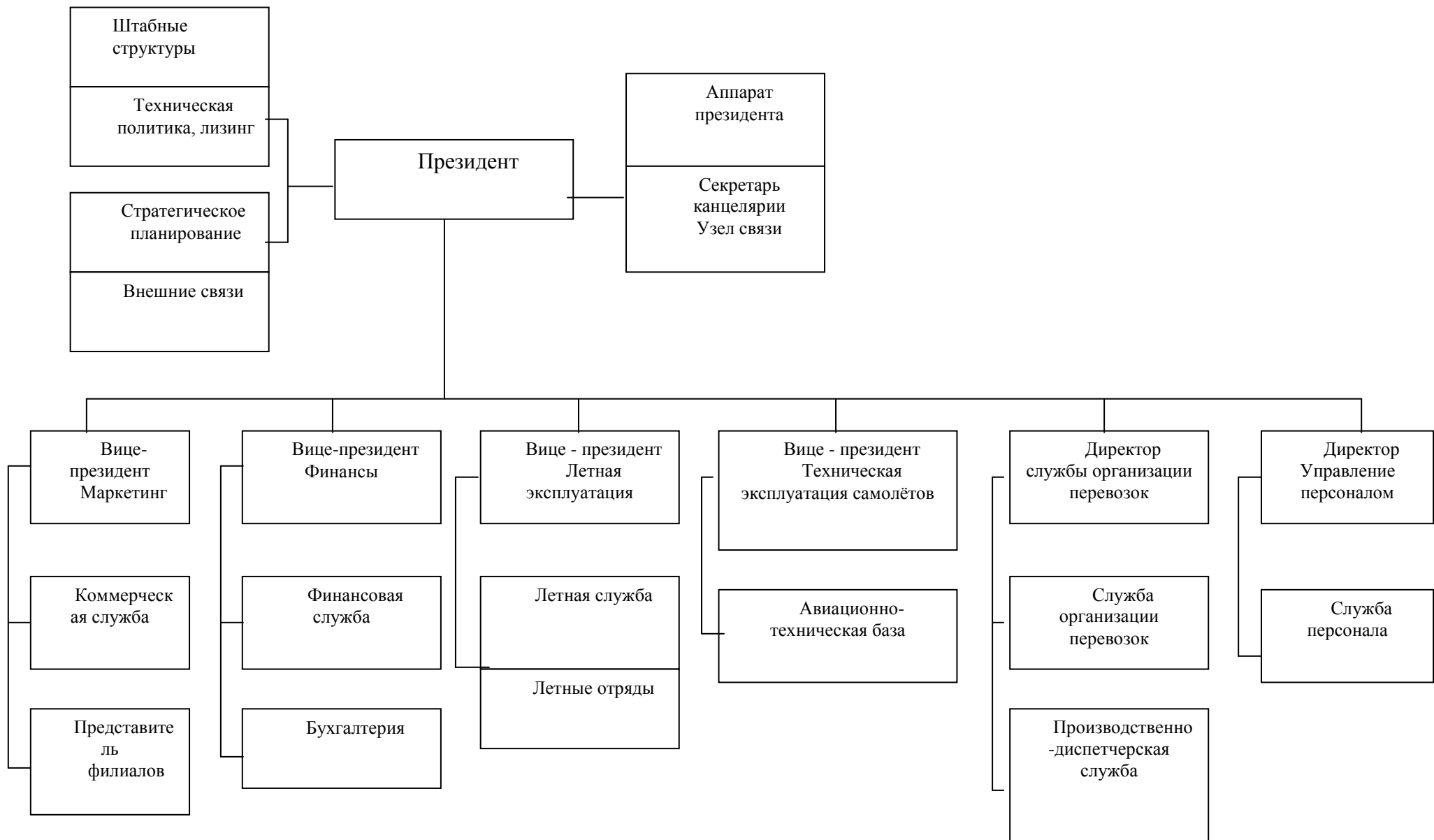


Рисунок 2 – Схема организационной структуры авиакомпании «Альфа»

## Тема «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ»

### Конкретная ситуация

#### *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 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 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. 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 к конкретной ситуации*

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 гигиенических или на мотивационных факторах Герцберга 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?

## Практикующее упражнение Основы мотивации

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

*вас лично на работе (в классе):*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

*квалификационного рабочего:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

*служащего в конторе:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

*профессионала (врача, юриста, преподавателя):*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

*неквалифицированного работника:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Примечание:** Сначала в течение 10-15 мин проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20-30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В классе с преподавателем в течение 15-20 мин обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

## Индивидуальное задание

### Лист желаний

Заполните таблицу 7, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Таблица 7

#### Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить от жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

## Тема 8. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

### Конкретная ситуация

#### *Центр власти в «Автострахе»*

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных событий 2009 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 протащить 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 конце туннеля».

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 определенные обязательства от подчиненных, а подчиненные хотят быть вовлеченными в дела фирмы.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. Какой уровень зависимости служил основой обучения 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 «путанный» управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и непредсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее непредсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

#### **Практикующее упражнение**

##### ***Различия и тактика должностной власти***

##### *Цели:*

Исследовать основы власти по различным должностям. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

*Процедура:*

Шаг I (10 мин). Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» – перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях:

- Медсестра в больнице.
- Ректор в крупном университете.
- Генеральный директор в небольшой фирме.
- Техник по медприборам в кардиологическом центре.
- Специалист отдела кадров в металлургической компании.
- Профессор в университете.
- Программист в известной фирме.
- Бухгалтер в поликлинике.
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме.
- Исследователь в компании высоких технологий.
- Полицейский патрульно-постовой службы.
- Морской прапорщик на авианосце.
- Надомный ремесленник.
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании.
- Депутат Совета Федерации.

Шаг II (15-20 мин). Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

Шаг III (10-15 мин). Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), который мог бы быть использован для усиления власти в данной должности.

Шаг IV (15-20 мин). Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

Шаг V (15 мин). Под руководством преподавателя проведите общее обсуждение в классе.

## Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Игнатъева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В., Доценко Е.В., Горностаева А.И. Менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2011. – 284 с.
3. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Практикум по курсу «Менеджмент». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 320 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 345 с.
5. Попова А.А. Менеджмент: практикум, учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 252 с.
6. Политикова Н.А. Сборник ситуаций по дисциплине «Менеджмент» для студентов направлений 521500, 521600, 522000, специальностей «Менеджмент» (061100), «Финансы и кредит» (060400), «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (060500), «Коммерция» (351300), «Маркетинг» (061500). – Курган, 2003. – 51 с.
7. Практический менеджмент: Учеб. пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 330 с. + CD-R.
8. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
9. Управление организацией: учеб. для вузов / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. (Гриф МО РФ). – М.: ИНФРА-М, 2009. – 736 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с.
11. Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М.Х. Основы менеджмента: Учебное пособие (пер. с англ., под ред. Медведь О.И.). Изд. 3-е. – М.: ИД Вильямс, 2008. – 672 с.

Суркова Светлана Александровна

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания  
к проведению практических занятий  
для студентов специальности 280101 «Безопасность жизнедеятельности в  
техносфере» и направления 280700 «Техносферная безопасность»

Редактор  
Н.А. Леготина

---

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 2,8	Уч.-изд. л. 2,8
Заказ	Тираж	Цена свободная

---

РИЦ Курганского государственного университета  
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25  
Курганский государственный университет