

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Менеджмент»

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Сборник ситуаций.

Методические указания для студентов специальностей

080507 – Менеджмент организации,

080504 – Государственное и муниципальное управление

Курган 2007

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Основы менеджмента»

(специальности 080507, 080504)

Составили: профессор, канд. эконм. наук Утюмов Ю.А.;  
ассистент Тупицына А.В.

Утверждены на заседании кафедры «31» мая 2007г.

Рекомендованы методическим советом университета «\_04\_» июля 2007г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Организация как продукт развития общества.....	4
1.1 Особенности становления менеджмента.....	4
Ситуация №1 «Управленческая парадигма XXI в».....	4
Ситуация №2 «Форд вчера, сегодня, завтра».....	7
1.2 Влияние национальных особенностей на систему управления.....	11
Практикующие упражнение 1 «Анализ основных тенденций изменения организации».....	11
Практикующее упражнение 2 «Сравнительный анализ национальных систем управления».....	12
Ситуация №3 «Особенности национального менеджмента».....	13
Ситуация №4 История американской фирмы «Сирс Робак».....	17
Тема 2. Принципы устройства организации.....	21
2.1 Развитие организации.....	21
Деловая игра «Развитие организации».....	21
Ситуация №5 «Выход из кризиса».....	23
2.2 Структурное представление организации.....	24
Ситуация №6 Процесс децентрализации управления в промышленных компаниях США.....	24
Практикующее упражнение 3 «Типовая организационная структура».....	26
Ситуация №7 Компания «Стройдеталь».....	27
Ситуация №8 Компания напитки.....	28
Практикующее упражнение 4 «Торговая фирма».....	29
Ситуация №9 «Размах компании».....	29
Ситуация №10 «Новая структура Nova Care».....	30
Ситуация №11 «Эдхократия».....	31
Тема 3. Стратегическое управление.....	33
Ситуация №12 «Опыт фирмы «Тако Белл».....	33
Ситуация №13 «Стратегия Тойоты».....	37
Ситуация №14 История «McDonald's».....	39
Тема 4. Принятие управленческого решения в организации.....	42
Ситуация №15 «Реализация журнала».....	42
Ситуация №16 «Дженерал Моторс».....	44
Ситуация №17 «Срочное решение».....	45
Ситуация №18 «Тимур Горяев и его «Калина».....	46
Тема 5. Социально-психологические аспекты управления.....	49
Практикующее упражнение 5 «Стили управления».....	49
Практикующее упражнение 6 «Типы организационной культуры».....	50
Ситуация №19 «Проблемы вербальной коммуникации».....	51
Ситуация №20 «Слухи в организации».....	51
Список литературы.....	52

## **Введение**

Менеджмент принято рассматривать как науку, изучающую социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе управления, как особый вид деятельности, обеспечивающий концентрацию усилий людей для достижения заранее определенного результата и как искусство достижения целей управления через эффективную трудовую деятельность.

Изучение менеджмента предполагает не только познание теории управления при помощи таких традиционных методов обучения, как лекции и семинары, но и практическое закрепление теоретических знаний с применением методов активного обучения, таких, как рассмотрение управленческих ситуаций, деловые игры, тренинги и т.п.

Данные методические указания содержат деловые игры, управленческие ситуации, задачи и тесты по всем основным разделам курса «Менеджмент».

## **Тема 1. Организация как продукт развития общества.**

### **1.1. Особенности становления менеджмента**

#### **Ситуация №1 «Управленческая парадигма XXI в.»**

В XXI в. в управлении организацией будут происходить следующие изменения:

##### *1. От функционального к процессному управлению*

Традиционно управление организацией стоило через выделение и обособление отдельных функций управления (планирование, контроль, учет, финансы, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт и т.д.). Недостатки функционального управления проявились еще в 20-е годы прошлого века и в настоящее время стали серьезным тормозом для развития и повышения эффективности бизнес-структур. В 80-е годы прошлого века появились идеи перехода к принципиально новому виду построения бизнес-организаций - управлению через бизнес-процессы. Процессное управление строится на выделении в организации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение тех или иных потребностей потребителей (или интересов акционеров), и последующий реинжиниринг этих бизнес-процессов. Такой подход позволяет не только упорядочить и по-новому организовать взаимодействие рабочих групп, но и существенным образом (более чем наполовину) сократить численность персонала.

##### *2. От работ групп к групповой работе*

Работа групп как способ взаимодействия людей в целях получения количественных результатов известна человечеству со времен охоты на мамонтов и по мере усложнения деловой активности людей исчерпала себя. На смену ей в конце XXI в. пришла концепция групповой работы, дающая принципиально другое качество результата, так как конкуренция в XXI в. преимущественно будет вестись не вокруг количества, а вокруг качества. В основе групповой работы лежит лидерское и ролевое поведение. «Идеологическим» стержнем групповой работы является такой образец поведения, как доверие. Группа формируется из людей, каждый из которых обладает лучшей ролью, необходимой для выполнения данной работы. Таким образом, создается некий совокупный работник, которого как

личности в природе не существует. Без групповой работы невозможен переход к процессному управлению.

### *3. От принятия решения к поиску проблем*

За последние 10 тыс. лет человечество не придумало никаких принципиально новых решений, кроме тех, которые основаны на известных четырех арифметических действиях. Современные формальные методы принятия решений по плечу способным школьникам, не говоря уже об опытных специалистах. Поэтому XXI в. нацеливает менеджмент на поиск проблем, своевременное их признание и правильное формулирование. Только после этого можно «брать с полки» готовые решения и применять их к выявленным проблемам. Такой подход является основой высокоэффективного – превентивного управления, где приоритетом становится решение важных и несрочных проблем. Сами проблемы всегда лежат в действиях людей в диапазоне между их «хочу» и их «могу» и решаться могут только через изменения поведения этих людей. Хуже всего, когда все усилия направлены на решение не той проблемы.

### *4. От власти над людьми к власти от людей*

Власть как возможность или способность влиять на людей в целях изменения их поведения соответственно имеет две основы: организационную или должностную и личностную. Предыдущие столетия культивировали в основном власть должностную, имеющую происхождение сверху и делегируемую носителю должности вышестоящим руководством. Такая власть зависела от степени лояльности начальству и могла быть отнята в любой момент. По своей природе должностная власть не предусматривала прямой зависимости между уровнем должности и объемом самой власти, ее отличал высокий субъективизм. Конец XX в. привнес новое – теорию лидерства, где получение власти основано на личности – ее носителе. Данная власть является результатом уважительного и преданного отношения со стороны подчиненных. Она основана на близости целей руководителя и подчиненных. Власть рождается как бы снизу, не от обладателя власти, а обожателей (харизма). Такую власть необходимо получать постоянно, так как она мгновенно может быть отнята подчиненными за неправильные поступки руководителя. Однако сила и эффективность личностной власти значительно выше организационной, особенно в условиях информационного общества и развития творчества у подчиненных.

### *5. К глобализации через местную специфику*

Конец XX в. был ознаменован устойчивой тенденцией к глобальному управлению бизнесом. Действительно, оно позволило перейти к новому этапу расширения влияния того или иного бизнеса, сначала через рынки, а затем через производство. Перешагнув через континенты, глобализация столкнулась с серьезными препятствиями со стороны местной специфики, которую необходимо было понять и учесть в своих решениях. Ярким примером этого стала известная история с неудачным созданием «всемирного» автомобиля «Форд-2000». Поэтому XXI в. предъявляет особые требования к учету местной специфики в процессе эффективной реализации глобального управления бизнесом. Важную роль в этом случае играет изучение влияния национальному культуры на управление бизнесом и применение результатов этого изучения на практике.

## *6. От знания для управления к управлению знаниями*

Информационное общество отличается от доинформационного тем, что в последнем каждый знал только часть общего, а все вместе знали все, в то время как в первом каждый должен знать все, и на стыках между знаниями создается совершенно новый продукт, который был невозможен в старых условиях. Благодаря разработанной концепции «управления знаниями» у организаций-лидеров появилась такая возможность. Ее суть заключается в способности и умении организации побудить всех своих сотрудников «складывать в корзину знаний» все, что им известно о своей и ее работе, и получать оттуда, когда необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипед». Такой управляемый обмен знаниями, бесспорно, повышает эффективность деятельности организации и создает условия для завоевания лидерских позиций в бизнесе.

## *7. От обучающейся к научающейся организации*

Для постиндустриального общества было характерно преимущественно индивидуальное обучение как средство повышения качества работы и успеха в бизнесе. Однако высокая динамика изменений внешней среды в условиях конца XXIV. и перехода к информационному обществу потребовали более быстрого приспособления организации к такой ситуации. На вооружение бизнесом была взята концепция «научающейся организации». Она заключается в следующем: к качествам научающейся организации обычно относят способность сотрудников к системному мышлению, так как бизнес представляет собой некую систему, в которой, что-то меняя, необходимо понимать, как это повлияет на другие ее части. Развитие личности как качество научающейся организации основано на том, что люди с высоким уровнем личного мастерства добиваются более высоких результатов. Главная черта их жизни - неустанное ученичество, постоянное самосовершенствование. Развитие организации – это развитие ее работников. К качествам научающейся организации также относят способность к изменению мышления. Непрерывное приспособление и рост в условиях быстроменяющейся внешней среды возможны благодаря «институциональному обучению», когда команда менеджеров изменяет общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, о рынках и конкурентах. Переход к научающейся организации требует наличия в ней общего видения, общей для всех картины будущего. Если таковое имеется, то люди учатся и обретают необходимые качества не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется. Все это должно происходить в условиях группового обучения – еще одного важного качества научающейся организации. Команды единомышленников способны учиться. Общий интеллект команды выше, чем у каждого из сотрудников. Если группа не способна учиться, то этого не сможет сделать и организация. Как видно из сказанного, все семь изменений в управлении организацией в XXIV. тесно связаны между собой: одно не возможно без другого. Желание руководителя провести только часть этих изменений вряд ли принесет пользу организации. Только систематическая работа по всем указанным направлениям может стать залогом успеха в бизнесе.

## Вопросы к ситуации

1. Выделите факторы, влияющие на развитие теории управления и предопределяющие формирование новой парадигмы управления.

2. Раскройте тенденции изменения этих факторов.
3. Объясните ваше понимание процесса глобализации и его влияние на становление новой парадигмы.
4. Перечислите наиболее важные черты новой парадигмы.
5. Составьте сравнительную таблицу старой и новой парадигмы управления.

### **Ситуация №2 «Форд вчера, сегодня, завтра»**

#### **1. Компании «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс».**

Генри Форд и Альфред Слоун-младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х годах, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины. Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценил предложения Альфреда Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине. Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Т» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

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

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная компания «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был несгибаемо жестоким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не ходил взад-вперед, как предсказывал Форд,

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

В то время как компания «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Т» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев.

Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. компания 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. Следующие 20 лет компания «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасал только резерв в 1 млрд дол., который Форд скопил в удачливые времена.

## *2. Автомобиль для любой цели и любого кошелька*

После 1923 г., когда в США начался подъем, покупатели стали утрачивать интерес к «форду» — однообразной старомодной машине черного цвета, несмотря на то, что модель ежегодно дешевела и могла эксплуатироваться в течение длительного срока благодаря возможности замены вышедших из строя деталей и узлов. По желанию ее можно было превратить в грузовик или пикап и обратно, переставляя только кузов. Моральным и техническим устареванием «форда» воспользовалась «Дженерал Моторс».

Руководство корпорации сохранило пять производственных линий, выпускавших автомобили «шевроле», «понтиак», «бьюик», «олдсмобил» и «кадиллак». Соотношение их цены и качества (среди параметров которого решающую роль стали играть внешний вид, отделка, комфортабельность, мощность двигателя) было рассчитано на покупателей с различными доходами и вкусами. Так, «шевроле» стоил несколько дороже «форда», но заметно превосходил его по качеству, а с другими марками мог соперничать благодаря более низкой цене. Поскольку внешний вид «шевроле» приближался к дизайну автомобилей средних цен, он привлекал и тех, кто мог заплатить за качество, и тех, кто мечтал приобрести автомобиль, похожий на дорогой, но стоивший дешевле.

В отличие от Форда, предпочитавшего для завоевания и удержания рынка снижать цены, «Дженерал Моторс» развивала продажу в кредит.

Тем самым она стала отбивать у «Форд Мотор» и менее зажиточных покупателей. В диапазоне же низких цен с продукцией Форда успешно конкурировали подержанные автомобили, парк которых стремительно расширялся. Появилась возможность покупать комфортабельные машины и по самой низкой цене.



Ориентируясь на частую, практически ежегодную модернизацию автомобилей (иногда просто путем изменения дизайна), «Дженерал Моторс» не только оснастила сборку конвейерами и унифицировала основные узлы и детали выпускаемых марок, но и использовала универсальные станки и оборудование, что позволяло вносить изменения в конструкцию без остановки и переналадки всего производства. Форду же при переходе в 1927 г. на новую модель «А» пришлось списать около 40 тыс. единиц первоклассного оборудования.

Отдел НИОКР внедрил ряд нововведений, сделавших автомобили «Дженерал Моторс» лучшими в мире. В 30-е годы стали использоваться быстросохнущие эмали, практически бесшумные двигатели, кондиционеры. «Дженерал Моторс» сотрудничала с компанией «Стан-дарт Ойл» в области производства и продажи высококачественного бензина и масел. Корпорация также развернула выпуск бытовых холодильников, тепловозов с дизельными двигателями, автоматизированного оборудования для мойки машин, а также внесла крупный вклад в развитие самолетостроения. Но ее основной продукцией оставались автомобили.

«Дженерал Моторс» изменила представление о «демократизации» автомобиля. Она стремилась не к нивелированию характеристик моделей, а к расширению выбора, предлагая покупателю ассортимент, как говорил Слоун, для любой цели и любого кошелька. В 1929 г. число поточных линий было увеличено до девяти — семь для легковых и две для грузовых машин. Ни одна автомобилестроительная компания тогда не обладала столь широкими возможностями.

До 20-х годов о проблеме спроса на автомобили мало кто задумывался. Форд утверждал, что он будет постоянно высоким, пока каждая американская семья, а в перспективе и население всей планеты не получат средство передвижения. Слоун же, развернув массовый выпуск нескольких марок и планируя их частую модернизацию, принял принципы маркетинга и организовал изучение спроса.

Экономисты планового отдела и группы экспертов анализировали отчеты дилеров о ходе продаж. Затем они прогнозировали спрос исходя из текущих экономических условий, колебаний делового цикла, состояния автомобильного рынка, доходов населения и т.д. Эти данные позволяли планировать производство и довольно точно определять квоты поставок в торговую сеть, а также изменять характеристики выпускаемой продукции. В свою очередь дилеры, будучи заинтересованными в реализации автомобилей, старались передавать как можно более точные сведения.

Форма радиатора, количество цилиндров двигателя, цвет кузова и внутренней отделки определялись исходя из покупательских предпочтений.

По словам Слоуна, в автомобилестроении стали действовать законы парижских модельеров. Чтобы привлечь покупательниц, «Дженерал Моторс» предлагала самое широкое разнообразие стилевых и цветовых решений. В 1927 г. для «кадиллаков» применялось около 500 различных колеров, которые можно было подбирать и заказывать даже под цвет глаз и вечерних туалетов.

### *3. Будущее компании «Форд Мотор»*

Основав свою компанию «Форд Мотор» (ФМ) в 1903 г., Генри Форд выстроил ее по вертикали. Он приобрел каучуковую плантацию в Бразилии, лесной участок в Канаде и горнорудную шахту в Миннесоте. Каучук, лес, руда направлялись на завод в Дирборне, где из всего этого и производились знаменитые автомобили Форда. Руководитель корпорации «Дженерал Моторс» (ДМ) Альфред Слоун,

напротив, исповедовал идею интеграции по горизонтали, покупая уже существующие автомобильные компании и фирмы — производители комплектующих.

К середине 20-х годов вертикаль Форда распалась. Горизонтальная же схема Слоуна продолжает эффективно работать до сих пор.

Генри Форд I когда-то назвал XX век «американским веком». Что-бы XXI век стал веком Форда, ФМ предложила программу «Форд-2000». Эту программу, осуществление которой началось в январе 1995 г., немедленно назвали революцией. Формально это так: за более чем 90 лет существования ФМ — это не просто первая грандиозная реорганизация компании, но и первая реорганизация вообще. Однако на самом деле революцией стоило бы назвать одно единственное событие, случившееся в ноябре 1993 г.: за рулем ФМ оказался Алекс Тротман. Он стал первым представителем группы менеджеров, ориентированных на разработку и производство новой продукции, занявший высший исполнительный пост в компании за последние полвека. Его назначение, нарушившее многолетнюю традицию, тем не менее было закономерным: мир, в котором действовала ФМ, претерпел кардинальные изменения.

С 1945 г. ФМ неизменно возглавляли не производственники или инженеры, а финансисты. Начало этой традиции положил еще Генри Форд II, внук основателя компании. Он привел с собой блестящую команду менеджеров, ориентированных, прежде всего на внедрение финансовой культуры. И первое время это было оправданно: возвращение ФМ к гражданской жизни в послевоенные годы требовало серьезной работы именно в сфере финансовой.

Проблемы возникли в тот момент, когда стало ясно, что, несмотря на изменившиеся условия на рынке, крен в сторону управляющих-финансистов сохраняется. Ведь даже в 80-е годы, после ухода на пенсию Генри Форда II, компанию возглавляли представители финансовой группы — сначала Филипп Колдуэлл, а потом Рен Поулинг. По оценкам аналитиков, после Второй мировой войны креативность ФМ (в 50—60-х годах) зиждилась на копировании шагов ДМ во всем — «от стиля управления до дизайна моделей», — утверждал Алекс Тейлор, специалист по истории ФМ. Особняком стоит лишь успех модели «Мустанг». Но это то самое исключение, которое подтверждает правило. А правило состоит в том, что компания все эти годы весьма редко пыталась создавать нечто концептуально новое. Результат: по качеству производимые ФМ автомобили хронически уступают автомобилям ДМ, а по дизайну — продукции «Крайслер».

Когда встал вопрос о преемнике Реда Поулинга, мало кто сомневался, что им окажется вице-председатель компании Аллан Гилмор (разумеется, тоже финансист). В конце концов, борьба между финансистами и инженерами в ФМ неизменно оканчивалась победой первых. Поэтому назначение на пост главного управляющего компании типичного представителя инженерного крыла Алекса Тротмана стало сенсацией (кстати, его кандидатуру вопреки ожиданиям активно поддержали потомки Генри Форда, сохраняющие влияние на все дела компании).

Возглавив ФМ, Тротман первым делом начал разрабатывать концепцию «всемирного автомобиля», которая через год превратилась в конкретную программу действий. Основная идея программы, названная «Форд-2000», состоит в централизации всех операций компании прекращении порочной практики, когда разбросанные по всему миру отделения ФМ дублируют действия друг друга. 1

января 1995г. в этом направлении были сделаны первые шаги. Вместо действовавших буквально в каждой компании собственных центров по разработке и внедрению новых моделей, было, создано пять специализированных суперцентров. Каждый из них занимается разработкой какого-либо одного класса автомобиля, например, переднеприводных легковых автомобилей или крупнотоннажных грузовиков, но для всего мира. Задача — сократить количество базовых моделей, одновременно увеличивая количество модификаций. Кроме того, началась интеграция отделений компании — европейского, североамериканского и отделения по производству комплектующих в единое подразделение, которое получило название ФАО. За пределами ФАО остались лишь азиатское и латиноамериканское отделения и недавно приобретенные отдельные британские компании. Но и их будущее предопределено: все отделения, выпускающие автомобили «Форд», в итоге должны влиться в ФАО. «ФАО-2000» предполагает не только выстраивание вертикальной схемы разработки и производства автомобилей, но и интеграцию всех прочих аспектов деятельности компании — от закупки материалов до маркетинга и продаж.

Вопросы к ситуации

1. Используя полученную информацию и сведения из предыдущей ситуации (компаний ФМ и ДМ), опишите систему управления в этих компаниях по состоянию на конец XX в.
2. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?
3. Каких управленческих концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний.

## 1.2. Влияние национальных особенностей на систему управления

### Практикующее упражнение 1. Анализ основных тенденций изменения организации

Проанализируйте основные тенденции изменения характеристик организации в ближайшем будущем, при необходимости добавьте характеристики и заполните таблицу. Оцените перспективы известных вам организаций, определите основные направления совершенствования ее деятельности.

Таблица 1

Характеристика	Прошлое	Настоящее	Будущее
Структура	Строгая иерархия		
Организация		Демократия	
Руководство			Самоуправление, целевая организация
Персонал		Однородность, образование	
Организация работы			Индивидуальная, коллективная, гибкая
Рынки, сферы	Ограниченные территории, товары		
Маркетинг			Удобство личности
Выгоды		Стоимость	

Цели	Прибыль для собственников		
Ориентация			Персонал организации
Ресурсы	Материалы, техника		
Вид управления	Частное, единоличное, государственное		
Сектор деятельности			Виртуальная
Качество	Общие нормы стандарты		
Основание		Капитал, собственность	
Контроль			Самоконтроль, мотивация

## Практикующее упражнение 2. Сравнительный анализ национальных систем управления

Сравнительная характеристика национальных систем управления.

Сформулируйте особенности национального менталитета каждой страны. Заполните таблицу. Выберите характеристики, наиболее ярко отражающие особенности национального менталитета.

Таблица 2

Япония	Характеристика менеджмента	Америка
	1. Менталитет нации 1.1 Соотношения: я и мы; традиции и законы; роль религии в обществе 1.2 Отношении человека к организации; 1.3 Отношении организации к человеку; 1.4 Отношения между руководителями и подчиненными	
	2. Общие принципы организации менеджмента 2.1 Целевая ориентация По критериям; По длительности; Ценностные приоритеты (техника, финансы, люди) 2.2 Принятие решений Как; Где 2.3 Реализация решений По скорости; По сопротивлению 2.4 Ответственность; 2.5 Организационная структура; 2.6 Участие работников в управлении	
	3. Кадры 3.1. Обучение где учат; как часто; какой специалист ценится 3.2 Карьера; 3.3 Организация заработной платы; 3.4 Организация стимулирования	

### **Ситуация № 3 «Особенности национального менеджмента»**

1. Сергей Бухаров пришел на завод дорожных машин в 1995 году в качестве владельца. Жить гиганту оставалось год-два. И это при том, что дороги в России так и остались худшими из зол, а умирающий завод производил строительную дорожную технику. Предприятие довели до того, что никто не знал, сколько точно машин выпускается в день и куда они уходят. Достаточно часто завод останавливался.

Чтобы разобраться в происходящем, Бухаров отпраивлялся в цеха. Тогда его еще мало кто знал в лицо. Нередко он заставлял рабочих за игрой в карты в середине рабочего дня. За карточными разговорами Сергей узнал, что, оказывается, никаких параличей производства не было бы, если бы кто-нибудь доставил запчасти, изготовленные одним цехом, в другой, тот бы в свою очередь, их обработал и поставил в третий, и так далее. Спасая производство, директор заводил свою машину, складывал необходимые детали в багажник и развозил по цехам. И коллапс отступал.

Сейчас на заводе Сергеем Бухаровым внедряются новые менеджерские приемы. Молодой руководитель завода дорожных машин недавно вручил приз за лучшую сплетню о себе, любимом.

Конкурс объявили в июне текущего года, в качестве приза обещали «Запорожец» старой марки, именуемый в народе «горбатым». Сплетни публиковала заводская газета. Победителем стал инженер-конструктор Петров. Он написал в многотиражку: «Говорят, что по-прежнему все лучшее на заводе связывают с именем директора, и что всем работникам он лично выплатит зарплату за декабрь 1997-го года, а также за январь, февраль, март, апрель и май 1998-го одновременно».

В январе в торжественной обстановке у проходной директор вручил, победителю обещанный приз. «Запорожец», перевязанный красной ленточкой, имел довольно обшарпанный вид: очевидно, проехал в свое время не одну тысячу километров. Колеса оказались на месте, но в двигателе не хватало нескольких важных деталей, так что отправиться на нем домой победитель не смог. «Просто нет слов», - только и сказал победитель.

Молодой менеджер славится нетрадиционными управленческими методами. В прошлом году он объявлял конкурс на лучшего пьяницу и прогульщика. Победителю вручили приз (бутылку водки) и уволили.

Сейчас на заводе идет борьба с эпидемией гриппа: все начальники производств и руководители отделов должны «купаться в проруби (как это делает директор), выполнять физические упражнения и употреблять в пищу чеснок». За невыполнение этого официального приказа грозит строгое, вплоть до увольнения, наказание. Под эти оздоровительные мероприятия он даже на пруду прорубь продолбил и всю зиму поддерживал ее в рабочем состоянии. Но никто из трех тысяч подчиненных не пришел. Тогда в порядке эксперимента Бухаров привел на пруд пятнадцать подчиненных. Предложил каждому окунуться за сто рублей. Прыгнули. На следующий день к проруби пришла уже сотня «добровольцев». Бухаров на проидах только рукой махнул. Молча разделся и - бултых в прорубь.

Бухаров - «человек-оркестр». Читает в университете лекции по теме «Антикризисное управление». Агитирует «челноков» вместо китайского ширпотреба торговать грейдерами: «а что, структура бизнеса одна и та же - эксплуатация своих связей и возможностей. Только это бизнес другого уровня, рентабельность больше». Первого мая Сергей организует праздник солидарности у предпринимателей, в день независимости России - митинг, где сжигают два чучела,

символизирующих бесхозяйственность и разгильдяйство. Платит стипендии отличникам и т.д.

2. Генеральный директор АО «Центргаз» Виктор Соколов внешне очень похож на классического западного бизнесмена. Темные однобортные пиджаки с короткими лацканами по последней моде, галстуки «от кутюр», изысканный парфюм и полученный два года назад диплом престижного Ютского университета (США). Генеральный директор «Центргаза» в хорошей физической форме: по субботам он играет в футбол и через день плавает в бассейне.

АО «Центргаз» - владелец, совладелец, учредитель десятков строительных, инвестиционных, финансовых, информационных и спортивно-оздоровительных компаний, оборотные активы которых составляют 1,3 млрд рублей. За последние годы АО инвестировало в экономику региона около 300 миллионов рублей.

Руководитель Соколов жесткий. Его слово - закон. Порядок же поддерживается директором с помощью ближайшего окружения. У Соколова все должно быть первоклассным и высококачественным. Главный бухгалтер, например, имеет звание «лучший в России» - она выиграла всероссийский конкурс, проводившийся в 1998 году съездом бухгалтеров и аудиторов России, в котором участвовало 8000 человек. Высокопрофессиональные специалисты и другие руководители функциональных служб.

Соколов вспыльчив - даже весьма близкие к нему люди могут вылететь с должности прямо во время рабочей планерки. Для подобных действий нужны серьезные причины - обман или воровство. По своей воле же из «Центргаза» уходят редко. Хотя трепещут перед генеральным все: когда охрана предупреждает о его приезде, в административном здании слышно, как пролетает муха. Зато платят здесь стабильно, и рабочие получают в среднем 1,5-3 тысячи рублей в месяц, в то время как 700-800 рублей уже считаются в области очень хорошей зарплатой. 3

3. Мягким и интеллигентным директором совместного предприятия АК «Чермет» является Александр Боткин.

Самым сложным для «Чермета» был 1995 год. Экс-гендиректор Анатолий Пухов по тогдашней моде вкладывал деньги в производство товаров народного потребления - телевизоров, магнитофонов, пылесосов, колбасы. Все проекты оказались убыточными и умерли практически сразу, кроме пылесосов. Они почему-то выжили. На весь этот ширпотреб были расплынены свободные средства, которых, естественно, не хватало для производства чугуна.

Рабочие, не получающие зарплату, забастовали. Общее собрание акционеров выразило Пухову недоверие, и власть на предприятии была вручена тогдашнему вице-президенту компании, директору по производству Александру Боткину.

Его руководство началось с обнародования долговых обязательств на 800 миллионов рублей. Должны были всем: федеральному и местному бюджетам, банкам, рабочим, поставщикам. Как утверждает городская молва, по просьбе наиболее нетерпеливых кредиторов новым директором занялись профессиональные выколачиватели долгов.

Но дальше давления на психику посредством телефонных звонков дело не пошло.

- Мы обо всем договорились, - с обаятельной улыбкой Боткин подтвердил журналистам как сам факт давления, так и благополучное разрешение проблемы. По

слухам, договоренность со многими кредиторами заключалась в ведении совместного бизнеса.

При Боткине «Чермет», заполняющий десятую часть областного бюджета, снова выпускает высококачественный «экспортный» чугун. Экспортная выручка в структуре доходов компании составляет более 94%. На внутренний рынок продукция поступает в основном по бартеру и взаимозачетам. Рабочие на «Чермет» зарабатывают около 1200 рублей в месяц, административные служащие - 800-900 рублей, служба маркетинга - 2000 рублей.

Принцип «свои люди - сочтемся», традиционно широко применяемый в регионе Боткиным, пожалуй, используется ювелирнее других. Отношения АК «Чермет» с городом и областью строятся по большей части на основе взаимозачетов и дружеских контактов менеджера с администрацией.

В 1996 году Боткин легко был избран в облдуму 10 тысячами работников «Чермета» и 200 тысячами жителей прилегающего к заводу района. Лобби генерального директора в областной думе ощутимо: выгодный металлургам местный закон об основах налогообложения - во многом результат его деятельности.

При всей видимой мягкости характера Александр Боткин умеет настоять на своем. Так, например, в 1997 году на «Чермете» рабочие активно привлекались в создаваемую заводскую ячейку коммунистической партии - по инициативе бывшего рабочего предприятия.

Генеральный решил воспрепятствовать чрезмерной политической активности своих рабочих весьма оригинальным способом. А именно: не повышал зарплату рабочим, в то время как у научно-технических работников, менеджеров и прочего персонала оклады росли.

Рабочие не остались в долгу. Несколько раз пульт управления производством выгорал дотла: якобы произвольный сбой в энергопитании. Несколько раз в доменных печах случались «козлы» - так называется застывающий чугун. Если его вовремя не разогреть, дать окончательно застыть, печи можно только взрывать и строить новые. Несколько раз по непонятным причинам оказывались закрытыми задвижки газопровода - от этого и вовсе весь завод мог взлететь на воздух.

Виновных ни разу не нашли. В итоге зарплату металлургам все же подняли, но и политическую активность удалось понизить до терпимого уровня.

В привычках Боткин - консерватор. Он уже пятнадцать лет увлекается охотой и лет десять регулярно посещает парную.

4. Генеральный директор АО «Спирт» Николай Сергеев элегантен, ухожен, моложав, несмотря на раннюю седину. Его упрямство и настырность в достижении цели четверть века назад позволили выпускнику украинского пищевого техникума стать корифеем спиртоводочного производства. Специалисты, имевшие союзную известность, обеспечили стремительную карьеру своему преемнику: старший мастер, заведующий производством, директор спиртзавода, потом головного ликероводочного завода, и, наконец, объединения. За это время Сергеев окончил химико-технологический институт, аспирантуру, защитил кандидатскую диссертацию. Последние двенадцать лет он - генеральный директор АО «Спирт» и один из создателей АО «Росалко».

Сейчас в составе Акционерного общества 8 спиртовых заводов, торгово-промышленная фирма с 20 магазинами, опытно-механический завод. Годовой

товарно-денежный оборот - 106 млн долл. Объединение формирует 11% доходной части губернской казны - ни одно предприятие не платит больше.

При этом заводы, производящие в год 3 миллиона 400 тысяч декалитров первоклассной водки и прочей «ликерки» и 6 миллионов декалитров спирта, на котором изготавливается вся российская экспортная ликероводочная продукция, работают в половину мощности.

Директором объединения Сергеев стал еще в 1986 году, в 37 лет. А уже в начале 90-х годов в АО «Спирт» вдвое возросло количество выпускаемой продукции - без посторонних инвестиций и передачи заводских площадей в аренду. Ликероводочное производство стало крупнейшим в России, а марки «Левша», «Березка», «Тульский сувенир» - популярными алкогольными напитками. У предприятия три «Мировые награды за качество», а фирменная водка «Левша» признана Всероссийским выставочным центром лучшей элитной водкой, которую теперь продают во всех зарубежных посольствах, работающих в России.

Соавтор «Левши», принимавший участие в создании оригинальной рецептуры, - сам Николай Сергеев. Спирт «Супер», не имеющий мировых аналогов и используемый для изготовления модной сейчас водки «Россия» (в этом спирте наименьшее количество примесей - сивушных масел, эфиров, метанола, поэтому он считается самым высококачественным из российских спиртов), тоже придумал генеральный директор вместе с главным технологом завода. Как владелец авторских свидетельств и интеллектуальной собственности, Сергеев получает ощутимые гонорары: несколько десятков тысяч рублей ежеквартально.

Руководитель Сергеев авторитарный - сам набирает людей, сам назначает оклады. Минимальная зарплата здесь - 1000 рублей, а наиболее высокооплачиваемые сотрудники - директорский корпус, маркетинговые и финансовые службы.

### **Задание**

Практикующее упражнение. Оценка «методы - стадии - ункции управления»

Цель - научить студентов различать и выявлять стадии, функции управления, а также методы, с помощью которых они осуществляются менеджерами.

Процедура:

Шаг I. В течение 25—30 мин студенты индивидуально изучают конкретную ситуацию «Особенности «национального менеджмента», принимая во внимание приведенные выше вопросы для обсуждения.

Шаг II. В малых группах в течение следующих 35—40 мин студенты выявляют стадии, функции и методы управления, присутствующие в деятельности менеджеров конкретной ситуации. Заполняют матрицу «Стадии, функции - методы управления» (рис. 4).

Шаг III. Под руководством преподавателя в течение 10— 20 мин проводится обсуждение и вырабатывается общее видение конкретной ситуации с точки зрения предложенной темы.



Таблица 3 - Матрица «Стадии, функции - методы управления»

Стадии управления		Принятие управленческого решения		Реализация принятого решения			Контроль	
		Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация регулирования	Мотивация и стимулирование	Учет	Контроль
Методы управления	Экономические							
	Организационно-распорядительные							
	Социально-психологические							

#### Ситуация №4 «История американской фирмы «Сирс Робак»

Перед нами одно из самых успешных деловых предприятий современного мира. Объем годовых продаж «Сирс, Робак» еще в середине 70-х годов превысил 10 млрд дол. По сей день это крупнейшая система розничной торговли в мире, одна из самых прибыльных фирм в экономике США. Только «Маркс и Спенсер» в Англии могла бы помериться успехами с «Сирс, Робак», но эта знаменитая фирма в 10 раз меньше последней и обязана своими успехами, особенно в первые годы, откровенному подражанию ей.

«Сирс, Робак» находится среди компаний с наибольшими темпами роста, хотя ее область — розничная торговля — старая, устоявшаяся, лишенная блеска высоких технологий и научных инноваций. Однако, ни одна американская фирма, включая даже «Дженерал моторс» и «Дженерал электрик», не продемонстрировала столь последовательного и устойчивого роста за период с конца прошлого столетия.

Как политический феномен, «Сирс Робак» также заслуживает особого изучения. В эпоху «движения в защиту потребителя» она должна бы стать главной мишенью нападков. Однако критики до сих пор практически не слышно. Через контрольные пакеты акций она контролирует 60% фирм — производителей товаров, которые продает «Сирс Робак».

Казалось бы, фирма — очевидная мишень антимонопольного законодательства, пример концентрации громадной экономической власти. Однако данное законодательство ни разу даже не упоминалось в связи с «Сирсом».

Итак, перед нами история успеха, которая может научить нас. Фирма была организована на рубеже XIX—XX вв., когда ее менеджеры поняли, что американские фермеры представляют собой особый, серьезный рынок со своими специфическими требованиями. Фермеры жили тогда изолированно, стало быть, существующие торговые каналы были для них недоступны. Их требования существенно отличались от нужд городского потребителя. Хотя покупательная

способность каждого фермера в отдельности была низкой, в совокупности они составляли гигантский, почти нетронутый рыночный потенциал. Чтобы товары дошли до фермера, необходимо было организовать новые торговые каналы, которые должны были отвечать его нуждам и желаниям. Товар нужно было продавать по низкой цене и с гарантией регулярного снабжения. Поставщик должен был гарантировать качество и надежность, ибо географическая изолированность фермера не позволяла ему проверить качество при покупке или получить компенсацию в случае обмана.

Чтобы создать «Сирс, Робак» как деловое предприятие, требовался анализ покупателя и рынка, и в особенности того, что американский фермер считал «ценностью». Кроме того, ее создание требовало крупных инноваций в ряде областей.

Во-первых, необходимо было найти и организовать источники снабжения по тем товарам, в которых нуждается фермер, выяснить количество и качество этих товаров и цену, которую фермер готов платить.

Во-вторых, требовался каталог товаров, который мог бы заменить поездки за покупками в город, которые фермер редко мог себе позволить. Простых рекламных брошюр было недостаточно — каталог «Сирс, Робак» должен был стать периодическим изданием. Традиция торговли по почте уже существовала, нужно было ее разрушить и научиться не давить на фермера, заставляя его покупать разрекламированные товары, а дать ему достоверное, адекватное описание предлагаемого ассортимента. Цель была поставлена: получить постоянного покупателя, убедив его в надежности каталога и стоящей за ним фирмы. Каталог должен был стать «книгой желаний» фермера.

В-третьих, тысячелетний принцип: «Смотри, что покупаешь» сменился принципом: «Смотри, что продаешь». Был введен в действие принцип: «Деньги назад и никаких вопросов!».

В-четвертых, важно было научиться выполнять громадный объем заказов дешево и быстро. Без специального завода, обрабатывающего заказы, построить бизнес было физически невозможно.

И, наконец, нужно было построить организацию. Ведь когда фирма родилась, людей с необходимой квалификацией просто не было. Не было, например, бухгалтеров, учетчиков, способных распространить сотни тысяч заказов.

Ричард Сирс дал фирме свое имя. Он понимал нужды покупателя и был способен на блестящие импровизации, чтобы удовлетворить эти нужды. Но не он сделал «Сирс, Робак» деловым предприятием. Он был всего лишь ловкий спекулянт, каждая из его сделок была «вещью в себе».

Для себя Сирс заработал кучу денег. Но при его методе вести дела нельзя было основывать фирму, не говоря уже о том, чтобы ее сохранить. Фирма была на грани краха, когда Сирс продал ее совершенно постороннему человеку, чикагскому торговцу готовым платьем Джулиусу Розенвальду.

За 10 лет (с 1895 по 1905 г.) Розенвальд сделал «Сирс, Робак» деловым предприятием. Он проанализировал рынок, начал систематическую работу с поставщиками, составил периодический (и правдивый) каталог («Товары - почтой») и придумал лозунг: «Удовлетворение гарантированно или деньги назад».

Только один фундаментальный вклад в историю «Сирс, Робак» был сделан не Розенвальдом. Чикагская фабрика обработки почтовых заказов была построена в

1903 г. Отто Дерингом. За пять лет до Генри Форда было создано первое в мире современное массовое производство с разбиением всех работ на простые повторяющиеся операции, с конвейерами, со стандартизацией и взаимозаменяемостью частей, с общезаводским графиком производства.

Существует легенда, что Генри Форд перед постройкой первого собственного завода побывал на «Сирс, Робак» и тщательно изучил ее деятельность.

На этом фундаменте Розенвальд к концу Первой мировой войны добился того, что фирма стала национальным институтом. Каталог «Сирс — „книга желаний"» стал во многих фермерских домах Америки второй книгой в доме после Библии.

Следующая фаза в истории фирмы начинается в середине 20-х годов, когда главой фирмы стал генерал Роберт Вуд (1879—1969). В то время первоначальный рынок фирмы быстро менялся. С изоляцией фермера было покончено, фордовский массовый автомобиль позволил ему часто бывать в городе и делать покупки. Фермеры не составляли более сепаратного рынка, но благодаря «Сирс, Робак» меняли свой образ и уровень жизни, быстро приближаясь к городскому среднему классу.

Одновременно начал вырисовываться обширнейший городской рынок, почти столь же изолированный и плохо снабжаемый, как фермерский рынок двадцатью пятью годами раньше. Малообеспеченные городские жители повысили свой жизненный уровень, а стало быть, изменили и свои традиционные потребительские привычки. Они добились хороших заработков, а с ними пришло желание приобретать товары, которые были привилегией средних и высших классов. Америка стремительно превращалась в страну с единым однородным рынком. Но система распределения — розничная торговля — осталась системой сепаратных, классовых рынков (магазины для среднего класса, магазины для массы).

Роберт Вуд проанализировал ситуацию еще до того, как пришел в фирму. Из анализа вытекало решение переместить приоритеты «Сирс, Робак» на развитие универмагов, способных обслуживать как «моторизованного» фермера, так и городское население.

Чтобы провести это решение в жизнь, нужно было осуществить новую серию крупных инноваций. В сфере снабжения к поиску источников товаров и их закупке нужно было добавить две новые и важные функции: дизайн и помощь поставщикам, способным производить новые продукты в больших количествах.

Товары классовых рынков (в 20-х годах это были, например, холодильники) нужно было спроектировать заново, приспособив их к массовому рынку с ограниченной покупательной способностью каждого потребителя. Нужно было создать поставщиков — нередко на деньги «Сирс, Робак» и с менеджментом «Сирс, Робак», — чтобы производить эти товары. Это в свою очередь требовало новой политики в отношении поставщиков, особенно тех, само существование которых зависело от «Сирс, Робак». Планирование выпуска товаров, систему сотен мелких предприятий, способных производить товары для массового рынка, нужно было еще изобрести. Во второй фазе развития «Сирс, Робак» эта система играла столь же важную роль, как заказы по почте и каталоги в первой, и внесла большой вклад в развитие американской экономики.

Переход к универмагам требовал менеджеров. Торговля по почте не готовила людей к управлению магазинами. Самым узким местом в фирме в течение 10—15 лет была нехватка менеджеров. Большинство инноваций было сделано именно в

сфере подготовки менеджеров, и «Сирс, Робак» стал отправной точкой для развития менеджмента во всей американской экономике.

Переход к универсамам требовал также радикальных инноваций во всей организационной структуре. Торговля по почте высоко централизована, но универсами нельзя управлять из штаб - квартиры, расположенной за тысячи миль. Ими нужно управлять на месте. Когда-то для снабжения всей страны было достаточно нескольких заводов по обработке почтовых заказов. Сегодня «Сирс, Робак» имеет около тысячи универсамов, каждый со своим собственным рынком, зависящим от местных условий. Децентрализованная организационная структура, методы управления большой децентрализованной фирмой, оценки работы директоров отдельных универсамов, поддержание единства корпорации, сочетающегося с максимальной местной автономией,— все это предстояло создать, чтобы заставить национальную систему розничной торговли работать. Нужны были новые формы поощрения менеджеров за хорошую работу.

Наконец, нужны были инновации в области расположения, архитектуры, внутреннего устройства магазинов. Традиционный магазин не годился для нового рынка. Речь шла не просто о вынесении супермаркета на окраину города и устройстве стоянки автомобилей. Вся концепция неспециализированного магазина нуждалась в пересмотре. Даже в самой фирме очень немногие понимали, как далеко зашли эти инновации и как они изменили привычки американцев и самый облик американских городов. Пригородный супермаркет — главное новшество 50-х годов — был только логическим развитием концепций и методов, разработанных «Сирс, Робак» в 30-х годах.

Фундаментальные решения приняты в середине 20-х годов, фундаментальные инновации осуществлены в начале 30-х годов. Этим объясняется рост продаж и прибылей «Сирс, Робак» даже в эпоху Великой депрессии и Второй мировой войны.

В 50-х годах генерала Вуда сменила у руля небольшая команда менеджеров: председатель правления, президент и вице-президент. Эти люди меняются каждые пять — семь лет. Перестройка, которую они провели, была столь же глубокой, как при двух первых лидерах.

При Вуде фирма превратилась из продавца в покупателя. При его преемниках фирма «Сирс, Робак» еще раз перестроилась, став информированным и ответственным производителем, проектирующим для американской семьи вещи, в которых она нуждается и которые хочет иметь. Центр тяжести инвестиций фирмы лежит теперь, по-видимому, на производственных предприятиях, контролируемых фирмой, хотя расширение розничной торговли ведется с прежней энергией.

Как можно заметить даже из этого краткого очерка, «Сирс, Робак» снова и снова меняла определения своего рынка вслед за изменениями в характеристиках населения США. Розенвальд бросил массовый товар на возникший массовый рынок. Вуд заполнил его товарами, которые, как считалось, мог покупать только средний класс. В последние годы «Сирс, Робак» считает, что в США более нет классового рынка, ибо поведение американского среднего класса соответствует теперь поведению прежнего высшего класса. Поэтому фирма «Сирс, Робак» резко расширила ассортимент продуктов: фирма продает теперь драгоценности, книги, оригинальные произведения искусства.

Фирма занялась страхованием всех видов собственности, обслуживанием нового массового рынка капитала, туризмом и т.д. Таким образом, бизнес

определялся как удовлетворение потребности и желания американского среднего класса.

«Сирс, Робак» опирается на долгосрочную стратегию, с помощью которой строятся прогнозы (каковой будет «завтра» американская семья и что ей потребуется), а затем разрабатываются соответствующие товары и услуги.

**Задание.**

Проведите анализ влияния факторов внешней среды фирмы на выбор стратегии ее развития.

Выделите этапы жизненного цикла фирмы, характеризуя каждый этап позиций:

- особенности внешней среды;
- миссии;
- организационных мер, принятых в организации.

Дайте графическую интерпретацию жизнедеятельности организации с учетом выделенных этапов.

## **Тема 2. Принципы устройства организации**

### **2.1. Развитие организации**

#### **Деловая игра «Развитие организации»**

Цель игры – знакомство с правилами разделения труда и кооперации, распределения обязанностей, делегирования полномочий, руководства и подчинения, изучение метода управления по целям, согласования персональных и общих организационных целей.

Вводная информация

Коммерческий банк в одном из областных городов Поволжья. Руководитель одного из отделов – Александр Иванович Грибов - работает с налоговыми декларациями и другими документами уже в течение десяти лет. Он приобрел глубокие знания в этой области. Его уважают как отличного специалиста в налоговой инспекции и в банке. Отдел, возглавляемый А.И. Грибовым, состоит из шести человек, двое из которых проработали в банке восемь лет. В течение длительного времени коллеги обращаются к своему начальнику за консультациями при решении проблем, связанных с налогообложением. А.И. Грибов никогда никому не отказывает, у него хорошие отношения с коллегами.

Отдел, возглавляемый А.И. Грибовым, никогда не имел жалоб из-за ошибок в содержании документов или несоблюдения сроков сдачи документов. Доклады и аналитические материалы составляются на высоком уровне.

А.И. Грибов узнал о том, что в ближайшее время предполагается существенное расширение деятельности банка и изменение его организационной структуры. В связи с предстоящими переменами руководство коммерческого банка готовилось к собеседованию с ключевыми сотрудниками.

Роли: руководитель коммерческого банка, руководитель отдела Николай Иванович Грибов, Сергей Иванович Львов.

Мнение А.И. Грибова о своей работе в коммерческом банке на должности руководителя одного из отделов: «Высокие результаты в работе отдела есть результат того, что я руковожу персоналом особенно эффективно. Высокие

требования к работе означают необходимость осуществления постоянного контроля, только тогда я могу иметь четкое представление о том, на каком уровне отдел выполняет возложенные на него задачи.

Я пользуюсь уважением у подчиненных благодаря высокому профессионализму. Работа моих подчиненных требует корректировки. Они редко совершенно правильно решают поставленные задачи, поэтому приходится лично вникать во все проблемы. Важность конечных результатов не позволяет совершать ошибки. Неудивительно, что объем работы постоянно растет. Сверхурочная работа для меня давно уже стала правилом, не является редкостью работа по выходным.

Своему начальнику я пока не сообщал о сверхурочных, поскольку не хочу, чтобы мне их оплачивали, а также чтобы он думал, что таким усердием я добиваюсь повышения по службе. Однако теперь необходимостью этих сверхурочных можно аргументировать просьбу об увеличении штата отдела.

Что касается управления персоналом, мой начальник имеет несколько необычное мнение. Он считает, что чем чаще менеджер делегирует своим сотрудникам выполнение ответственных заданий, тем успешнее работа его команды.

Некоторое время назад он рекомендовал мне назначить помощником Сергея Ивановича Львова. Я был уверен, что Сергей Иванович не может справиться со своими новыми обязанностями, так оно и получилось. Профессиональным знаниям Львова не хватило системности. Кроме того, он использовал каждую возможность, чтобы настроить персонал против меня. Это стало особенно очевидным, когда я перестал получать весь объем информации, которым располагал ранее. Пришлось строго контролировать Львова, чтобы собрать всю информацию.

Через пять недель неблагодарный Львов попросил перевод в другой отдел. После этого эксперимента я не думаю о помощнике».

Сергей Иванович Львов: Молодой специалист 35 лет, имеет опыт работы в коммерческих банках на должности зам начальника экономического отдела. В этот банк пришел 3 года назад, отличается тем, что пытается внести новые методы работы, в частности делегирование полномочий и полная ответственность работников за свой участок работы. Не смог работать в отделе Грибова из-за тотального контроля и невозможности реализовать свой творческий и профессиональный потенциал. Другого имени как «самодур» бывшему начальнику дать не может. Считает, что скоро показатели этого отдела снизятся, так как при расширении работы Грибов не сможет справиться со всем объемом информации, а сотрудники к ответственности не привыкли.

### Сценарий игры

Подготовительный этап. Знакомство с вводной информацией, сценарием игры, индивидуальное осмысление информации.

Основной этап. Проведение в кабинете руководителя диалога «Директор-начальник отдела». Каждый из собеседников должен четко осознать свои проблемы и новые открывающиеся возможности в связи с принятой стратегией развития организации. Соответствующие роли студенты выбирают самостоятельно или получают от преподавателя. Все остальные студенты внимательно слушают участников диалога, фиксируют их промахи и упущения. Собеседники сменяют

друг друга, проигрывая различные варианты разрешения сложившейся ситуации, до тех пор, пока не будут получены удовлетворительные результаты.

Заключительный этап. Анализ разыгрываемых ситуаций, подведение итогов, разработка документа, содержащего план подготовки сотрудников отдела к изменениям в организации в соответствии со стратегией ее роста и договоренностями, достигнутыми в процессе диалога.

### **Ситуация №5 «Выход из кризиса»**

В советские времена предприятие «РосОбщеМаш» было одним из крупнейших в стране, уникальные производственные мощности позволяли производить сложную продукцию широкого спектра для различных отраслей промышленности, начиная от изделий оборонного комплекса до товаров народного потребления. В производственный комплекс входило собственное металлургическое производство. Конструкторское бюро обладало квалифицированными кадрами и могло спроектировать изделие практически под любой, самый специфический заказ.

С развалом СССР завод, как и многие другие промышленные гиганты советской индустрии, потерял «систему координат». Руководство долгое время не могло понять, почему предприятие не получает заказов от государства, росли долги, особенно по заработной плате. В конце концов было принято решение большую часть цехов и оборудования, не загруженных заказами, сдать в аренду другим предприятиям. Фактический собственный бизнес завода сжался до масштабов нескольких цехов.

Несколько раз предпринимались попытки вывести завод из кризиса, но большинство новых программ оказались неудачными, отчасти из-за отсутствия необходимой компетенции в области маркетинга, отчасти из-за того, что данные проекта не базировались на понимании ключевых компетенций завода (например, на уникальных станках пытались освоить выпуск серийной продукции). Вместе с тем необходимо отметить, что директорам удалось сохранить уникальный производственный комплекс и не допустить разграбление завода.

К 2000г. «РосОбщеМаш» представлял собой огромный промышленный конгломерат, где на площадях реализовывалось более 30 различных направлений бизнеса, подавляющее большинство из которых управлялись другими частными компаниями. Организационная структура была построена по линейно-функциональному принципу, функция маркетинга отсутствовала. Вопросы ценообразования и контроля затрат были вырваны из процесса закупок и производства и перемещены в «зону ответственности» экономических служб, что не позволяло быстро решать текущие вопросы, возникли конфликты между производством и снабжением. Их мог разрешать только Генеральный директор, функции которого сводились к представительским выездам и междоусобным разбирательствам. Не имея четкой рыночной стратегии, «РосОбщеМаш» превратился в набор производственных активов, отягощенных колоссальными обязательствами.

На завод пришли новые собственники, которые поставили перед собой задачу – возродить былые традиции и вывести «РосОбще Маш» в лидеры российского машиностроения. Для решения возникших проблем были приглашены консультанты по управлению.

## **Задание**

Понятно, что консультанты не принимают окончательных решений, не нанимают и не увольняют сотрудников, не издаются инструкции, приказов и распоряжений. Роль консультантов по управлению:

- а) очертить пространство возможных решений;
- б) качественно снизить уровень неопределенности;
- в) выявить достоинства и риски каждого возможного решения;
- г) выявить зоны разногласий и помочь сгладить их.

Сами решения остаются за собственниками и менеджерами.

Какие решения предложили бы вы, если бы работали консультантами в «РосОбщеМаше» в этот период?

## **2.2. Структурное представление организации**

### **Ситуация №6 «Процесс децентрализации управления в промышленных компаниях США»**

Компании США на различных этапах развития постоянно сталкиваются с трудностями в управлении своими подразделениями, что вынуждало делегировать последним некоторые полномочия центрального управления. Так, еще в начале 20-х годов, когда концерн «Дженерал Моторс» был разбит на отделения, его руководство, пытаясь развязать инициативу низовых звеньев, передало их управляющим достаточно широкие права (например, утверждать к производству модели автомобилей и устанавливать на них цены), оставив за собой определенные функции контроля. По такому же пути последовали многие другие компании, в частности крупнейший электротехнический концерн «Дженерал Электрик», осуществивший в начале 50-х годов резкую децентрализацию управления многочисленными отделениями.

В конце 60-х - начале 70-х годов аналогичные процессы происходили на крупнейшем сталелитейном концерне «Юнайтед Стейтс Стил Корпорэйшн». Руководители отделений стали нести ответственность за производство, сбыт и прибыль, а сами хозяйственные отделения получили название «центры прибыли» и приобрели известную самостоятельность в принятии решений. Центральное управление занималось в основном вопросами финансового контроля и управления кадрами.

Подобный подход содействовал лучшему восприятию работниками компаний процессов диверсификации производства. С середины 70-х годов концерны начали создавать более крупные подразделения, во многом под влиянием широкого применения ЭВМ в управлении, способствовавшего усилению процесса его централизации.

По этому пути пошел, например, упоминавшийся уже концерн «Дженерал Электрик». Он провел реорганизацию своих подразделений, перестроив их в «стратегические деловые единицы», управляющие которых наделялись достаточно широкими полномочиями в области долгосрочного планирования, увеличения своих производственных мощностей, расширения рыночных позиций.

Концерн «Вестенгауз» перегруппировал 120 отделений в 37 основных единиц, что способствовало значительному сокращению отчетности.



Все вышеизложенное говорит о том, что руководство концернов ищет рациональные варианты сочетания централизации и децентрализации управления подразделениями.

Как показывает опыт промышленных компаний, децентрализация управления нацелена на создание условий для независимости подразделений без потери преимуществ объединения, согласование деятельности руководителей низовых звеньев со стратегической политикой центрального управления компании, формирование лучших возможностей для подготовки и обучения молодых специалистов.

Многие американские исследователи используют термины «децентрализация» и «дивизионализация» (от англ. Division – подразделение) как синонимы, однако ряд специалистов, в частности Д. Соломоне, существенным отличием дивизионализации от децентрализации является передача подразделениям организации ответственности за получаемую прибыль.

С такой позицией в известной мере корреспондирует доход Р. Энтони Д. Дирдена, авторов фундаментальных работ в области управления бизнеса. Они полагают, что если каждое из подразделений организации отвечает за производство и продажу продукции, то имеет место дивизионализация. Исходя из подобных точек зрения, можно считать, что отличительная особенность дивизионализация – разделение организации на независимые (автономные) подразделения и передача им ответственности за получаемую прибыль.

Введение дивизионализации способствует и расширению возможностей децентрализации. Основные моменты дивизионализации – ответственность за прибыль и связанная с этим независимость действий управляющих подразделений – на практике нередко ограничиваются представителями высшего управления компаний.

Масштабы дивизионализации в американских компаниях достаточно велики, возможно, в связи с широкой диверсификацией производства и ростом трудностей в управлении отдельными подразделениями. Такого рода компании обычно условно подразделяются на три группы:

1. Наиболее диверсифицированные (конгломераты).
2. Преимущественно отраслевой направленности, но вместе с тем многопродуктовые.
3. Производящие в основном один продукт.

Считается, что потребность в дивизионализации более значительна у компаний и первой и второй группы, однако это, видимо, не совсем точно и зависит от размера компании, удаленности ее подразделений или филиалов и ряда других причин. Кроме того, даже компании, которые традиционно выпускали однородную продукцию, теперь осваивают производство новых изделий.

### **Задание**

1. Сформулируйте определение понятий «централизация» и «децентрализация» системы управления. Может ли этот процесс быть измерен, если да, то как?
2. Сформулируйте условия, в которых реализовался процесс централизации и децентрализации в предложенной ситуации. В чем состоят достоинства и недостатки этих процессов.

3. Наблюдались ли аналогичные явления ранее или это характерно только для экономики эпохи глобализации.
4. Существует ли проблема централизации (децентрализации) управления внутри отделений при дивизиональной структуре?

### **Практикующее упражнение 3 «Типовая организационная структура»**

Руководители первого уровня: директор, главный инженер, помощник директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения:

- 1) отдел главного технолога;
- 2) отдел главного конструктора;
- 3) отдел главного металлурга;
- 4) отдел механизации и автоматизации производства;
- 5) центральная заводская лаборатория;
- 6) отдел технической информации;
- 7) бюро рационализации и изобретательства;
- 8) инструментально-штамповой отдел;
- 9) отдел стандартизации;
- 10) вычислительный центр;
- 11) отдел организации труда и заработной платы;
- 12) лаборатория экономики и организации производства;
- 13) отдел главного механика;
- 14) отдел главного энергетика;
- 15) производственно диспетчерский отдел;
- 16) планово-экономический отдел;
- 17) бухгалтерия;
- 18) юридический отдел;
- 19) финансовый отдел;
- 20) отдел сбыта;
- 21) отдел металлоснабжения;
- 22) отдел технического снабжения;
- 23) отдел внешней кооперации;
- 24) отдел инженерно-технических кадров;
- 25) отдел рабочих кадров;
- 26) отдел технического обучения и техники безопасности;
- 27) административно-хозяйственный отдел;
- 28) цехи основного производства;
- 29) цехи вспомогательного производства.

### **Задание**

1. Постройте схему организационной структуры предприятия.
2. Предложите меры по ее совершенствованию в условиях изменяющейся внешней среды.

## Ситуация №7 «Компания «Стройдеталь»

ТОО «Стройдеталь» - хорошо известная компания в сфере производства строительных материалов и торговли сопутствующими товарами (20 филиалов по всей стране). Компания имеет следующую организационную систему сбыта (рис. 1).



Рис. 1

Два зональных менеджера, ответственных за торговлю на юге и севере страны, подчинены директору по торговле и маркетингу. Десять менеджеров – руководителей филиалов компании отчитываются перед зональным менеджером. От 3 до 15 торговых представителей ответственны перед менеджером-руководителем филиала, в зависимости от размера отделения.

Направление торговли - оптовая продажа строительных материалов и снабжение строительных компаний.

Во время экономического спада в начале 90-х годов директор принял решение, что все запросы об уменьшении цены должны быть представлены ему для утверждения. Существующая тогда децентрализованная система принятия решений была, таким образом, централизована. До этого нововведения торговый представитель мог давать до 3% скидки по своему усмотрению, менеджеры - руководители филиалов - до 5%, зональные торговые менеджеры - до 8%.

В случае если возникла необходимость увеличить размеры скидки, решение принималось директором.

Централизация была объяснена необходимостью введения кризисного управления. В период кризиса четкие, быстрые компетентные решения, так же как и более строгий контроль, жизненно необходимы.

Когда цена обсуждалась во время переговоров, торговый представитель колебался и говорил, что ответ будет дан в этот же день. Торговый представитель посылал телекс с точным описанием случая для одобрения центральным офисом. Директор часто ездил в командировки, и запросы по поводу уменьшения цены, поступающие из различных отделений, скапливались у него на столе. Когда он возвращался, то изучал эти запросы. Там упоминались имена клиентов, которые он никогда не слышал, и доводы, которые были неубедительны. На анализ и принятие решения иногда требовалось еще некоторое время. Когда директор, наконец, принимал решение, новости шли обратно в отделение. Торговый представитель связывался с клиентом для того, чтобы донести до покупателя хорошие или плохие новости об изменении цены. В обоих случаях клиент часто отвечал: «К сожалению, слишком поздно, я нашел другого поставщика». Когда в конце месяца отчеты о продажах поступали в центральный офис из филиалов, то в некоторых из них наблюдалось сильное отклонение от плана.

Директор дал инструкции отделу кадров более интенсивно обучать торговых представителей умению продавать и вести переговоры. Он приводил следующие аргументы: «Нужно больше полагаться на лояльность и усердие персонала для поддержания бизнеса, особенно в период кризиса». Но система принятия решения о скидках для клиента осталась прежней.

### **Задание**

1. Определите, в чем состоит проблема, с которой столкнулась эта компания?
2. Назовите инструмент, который был использован для решения проблемы?
3. Объясните, почему был получен неприемлемый результат?
4. Определите, в чем состоит ошибка построения данной организационной структуры
5. Составьте все возможные схемы структуры управления для повышения эффективности деятельности предприятия.

### **Ситуация №8. Компания «Напитки»**

Компания «Напитки» производит сок и молоко. Упаковка последних производится на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «Тетра Пак». Одна упаковка белая, другая желтая, с производственной точки зрения разницы почти никакой. Однако динамика того, как покупают молоко и как покупают сок, совершенно различная, каналы распределения – тоже. Например, в ночных клубах большим спросом пользуются соки, а меньшим молоко.

1. Компания производит указанную продукцию и доминирует именно в вопросах производства. Она знает, как произвести дешевле всех остальных фирм. Бизнес-концепция компании заключается в том, что она очень квалифицированно, эффективно обрабатывает жидкость.
2. Компания поставляет сок и молоко непосредственно потребителям. Какая-то часть продуктов производится самостоятельно, но возможна покупка части подобных продуктов у других компаний. Конкурентное преимущество компании заключается в том, что она лучше других может идентифицировать

своих потребителей и донести до них ценность своей продукции – через рекламу, ярмарки и т.д.

### Задание

Разработайте наиболее эффективные организационные структуры компании для двух стратегий.

### Практикующее упражнение 4 «Торговая фирма»

Проведено обследование торговой фирмы, результаты которого представлены в таблицах.

Таблица 4

Направление деятельности	Бизнес-проект
Торговля	1. Продажа бытовой техники 2. Продажа отделочных материалов

Организационная деятельность	Структурная единица
Коммерческая	Руководство коммерческой службы Отдел закупок Таможенный отдел Отдел маркетинга Отдел, реализующий бизнес-проект 1 Отдел, реализующий бизнес-проект 2
Финансовая	Руководство финансовой службы Финансовый отдел Планово-экономический отдел Бухгалтерия
Исполнительная	Руководство исполнительной дирекции Общий отдел Юридический отдел Отдел управления персоналом Административно-хозяйственный отдел

### Задание

1. Постройте все возможные виды структур.
2. Выберите ту структуру, которая наиболее подходит для данной ситуации.

### Ситуация №9 «Размах компании»

Американская компания «Сирс Робак» оперирует обширным количеством складов. Анализ, проведенный компанией, показывает связь между структурой организации (ее глубина и широта) и тем, насколько успешно идет бизнес.

Организационная структура приблизительно половины складов, которые были проанализированы, имеет следующий вид:

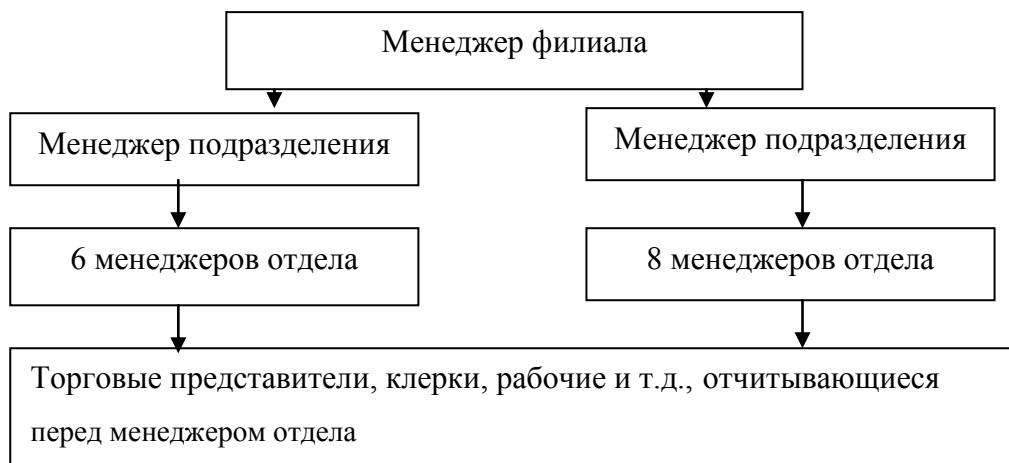


Рис.2

Организационная структура приблизительно оставшейся половины складов (рис.3).

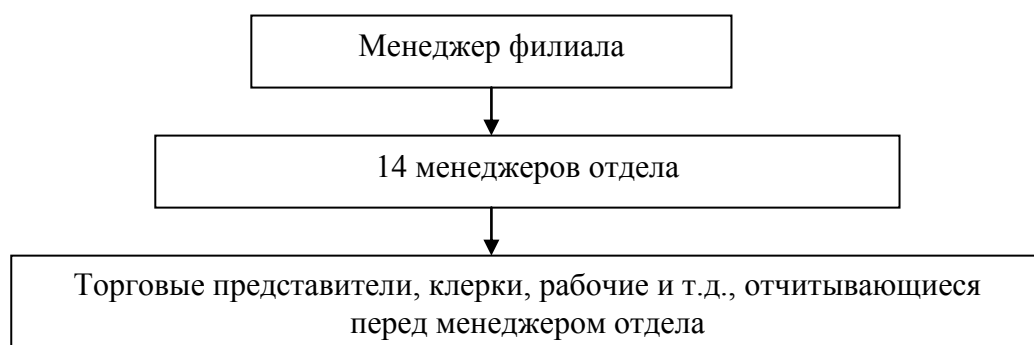


Рис.3

Определите, в каких условиях каждая из структур достигает положительных результатов.

### Ситуация №10 «Новая структура «Nova Care»

Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено внизу. Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют возможность использовать свой опыт и знания, что дает им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами.

Примером использования этих принципов в устройстве организации может служить компания «Nova Care». Это крупный реабилитационный центр здравоохранения в США. Профессиональный состав компании представлен 5 тыс. специалистов – терапевтов, работающих самостоятельно с клиентами в 2090 пунктах четырех штатов.

Работники среднего уровня выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, управляют финансовой стороной

деятельности врачей. Управленцы среднего уровня могут иметь различную функциональную специализацию, но их объединяет то, что они обслуживают потребности профессионалов, которых в компании называю «боссами».

Руководители высшего уровня концентрируют свои усилия на разработке и реализации стратегии организации в целом.

### **Задание**

1. Определите, какой тип организационной структуры используется в «Nova Care»?
2. В чем состоят принципиальные отличия построения системы управления в условиях перевернутой пирамиды от традиционной организации?
3. Какие коммуникационные потоки в ней преобладают?
4. Предложите сферы бизнеса, в которых может использоваться принцип перевернутой пирамиды.

### **Ситуация №11 «Эдхократия»**

Руководитель инновационной компании «Иннов», занимающейся разработками в области высоких технологий, собирает деловое совещание коллектива с повесткой дня: «Структура компании: проблемы и решения».

Открывая совещание, он предоставляет слово первому заместителю, который подводит итоги проведенной годом ранее реорганизации, связанной с переходом на дивизиональную структуру.

Докладчик сообщил, что в «соответствии с принятым решением перехода к дивизиональной структуре управления в компании были введены дивизионы, каждый из которых занимался разными видами технологий. Планировалось построить структуру путем выделения проектных групп из разных дивизионов для решения смежных задач. Организовали штаб, обеспечивающий взаимодействие вновь созданных дивизионов и проектных групп.

За прошедшее время компания столкнулась с двумя проблемами. Во-первых, штат увеличился на 30%. До реорганизации многие высококвалифицированные специалисты успешно совмещали несколько функций, а в новых условиях это оказалось невозможно: проектные группы стали носить более устойчивый характер и существовали более длительный срок. Прежде же сотрудники эпизодически привлекались в качестве экспертов и не были закреплены за одной или несколькими проектными группами. Кроме того, штаб стал выполнять в большей мере функции связующего звена. То, что раньше легко и быстро решалось за счет горизонтальных связей, теперь оформлялось официально, что, в конечном счете, привело к увеличению сроков согласования.

Во-вторых, некоторые специалисты отказались стать руководителями дивизионов, так как данные должности предусматривали необходимость траты большей части времени на управленческую деятельность, а эти люди стремились заниматься решением специальных творческих задач. В итоге нескольких руководящих позиций остались вакантными.

Попытки пригласить менеджеров со стороны (непрофессионалов в этой сфере) закончились неудачей. Один из них, изначально устроившись в компанию, ушел

сам, не сумев разобраться в проблематике работ дивизиона. Другого пришлось уволить, поскольку коллектив, игнорируя нового руководителя, продолжал работать как саморганизующаяся система».

Затем слово было предоставлено заместителю директора по развитию, вернувшемуся с международной конференции по вопросам корпоративного управления. Докладчик выступил с информацией о так называемых эдхократических формах. Основные положения доклада таковы: «Традиционная компания делится на подразделения (например, функциональные), с одной стороны, построенные по иерархическому принципу, а с другой - взаимодействующие между собой при решении общих задач организации. Такая структура определяет горизонтальные и вертикальные связи между различными должностными позициями и отделами.

Эдхократическую же форму правильнее называть не структурой, а формой организации, так как эдхократия – это не только принцип построения субъекта хозяйствования, но и стиль управления, атмосфера в компании. Строго говоря, в эдхократических компаниях жесткой структуры нет, форма организации постоянно меняется в зависимости от конкретных задач.

Ключевым параметром эдхократической компании является компетентность, которая прежде всего важна в отраслях, где знания устаревают особенно быстро, например, там, где применяются или разрабатываются высокие технологии.

Если сотрудники не способны постоянно поддерживать и улучшать свои навыки, обновлять знания, компания неминуемо становится неэффективной. Поэтому упор делается на профессионализм. Наиболее компетентное лицо обладает большей властью, имеет больше полномочий и соответственно занимает приоритетное место в компании. При этом название должности не имеет никакого значения - каждый может стать главным в той области, в которой наиболее сведущ. Руководитель же обязательно должен быть экспертом.

Такой тип компании предоставляет высокую степень свободы действий работникам, использует их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. В эдхократической компании человек испытывает сильное давление извне, потому что работает в постоянно меняющемся окружении и не может пользоваться шаблонными схемами. Каждый раз он вынужден заново «изобретать велосипед», потому что ежедневно сталкивается с новыми задачами. Именно поэтому в таких компаниях сильно развито коллективное начало. Поддержка коллег, возможность обсудить вопрос и вместе найти нестандартное решение позволяет членам команды чувствовать себя более защищенными. Группа совместно противостоит непрерывно меняющейся среде.

Для эдхократической компании не свойственны формальности, обычно здесь сложно отличить рядовых сотрудников от первых лиц компании, все сослуживцы общаются на равных. Главная ценность такой компании – качество работы и умение решать проблемы.

Появление эдхократических компаний стало своеобразным ответом менеджерского сообщества на изменения, происходящие в среде, окружающей бизнес.

На первый взгляд эдхократические компании могут вызвать ощущение неупорядоченности и хаоса. Но это лишь видимость. На самом деле в каждый конкретный момент времени функции, полномочия, власть здесь четко



распределены между участниками команды и закреплены. Конечно, это временное разделение, до тех пор, пока не будет решена текущая задача и не появится новая проблема.

Такая структура более сложна в управлении, особенно если руководитель долго работал в традиционных структурах. Очень важна компетентность первого лица компании как специалиста. Если он в чем-то уступает своим подчиненным и не стремится к развитию, а будет пытаться управлять силой приказа, то никогда не добьется желаемых результатов. Профессионалы в творческих областях деятельности очень требовательны и начальником признают лишь самого лучшего в своих рядах.

Часто попытки компаний построить эдхократическую структуру наталкивается на большие трудности и приводят к снижению эффективности. Попытка внедрить такой принцип работы в традиционной компании со стабильным производственным процессом, не подверженной частым изменениям, на рынках с устоявшимся потребительскими предпочтениями (пищевая и легкая промышленность, бытовые услуги, транспорт и т.д.) может привести к дезорганизации и потере управляемости. Не стоит забывать, что чем ниже культурный, профессиональный и образовательный уровень персонала, тем более эффективны жесткие формы и структуры управления».

### Задание

1. Составьте сравнительную таблицу традиционной и эдхократической компаний.

Таблица 6

Характеристика	Традиционная	Эдхократическая
Власть		
Цели		
Структура		
Ориентация деятельности		
Квалификация персонала		
Карьера сотрудников		
Способы решения поставленных задач		
Отношения сотрудников		
Правила внутреннего распорядка		
Отношения «начальник-подчиненный»		
Режим работы		
Организационная культура		
Бизнес-процессы		
Мотивация персонала		

2. Представьте себя в роли сотрудников инновационной компании «Иннов», подготовьте доклады сотрудников перехода к эдхократической форме организации и противников такой организации, систематизировав достоинства и недостатки рассмотренной структуры и организуйте дебаты по указанной проблематике, принимая во внимание особенности деятельности компании.

3. Используя метод контрольных вопросов и содержание таблицы, постройте профиль организации и примите решение о структуре, наиболее перспективной для компании «Иннов».
4. Назовите условия и типы организаций, для которых эффективна эдхократическая структура. Возможно ли использование эдхократии в рамках крупных промышленных предприятий?

### Тема 3. Стратегическое управление

#### Ситуация №12 «Опыт фирмы Тако Белл».

«Когда в 1983г я стал главным управляющим «Тако Белл», она была очень похожа на любую другую фирму в сфере ресторанов быстрого обслуживания. Мы представляли собой управляемую «сверху», построенную на принципе «командуй и контролируй» фирму с множеством уровней управления, каждый из которых занимался главным образом неотступным отслеживанием деятельности менеджеров нижестоящего уровня. Мы также были ориентированы на производственный процесс в старом смысле этого понятия, т.е. имели справочники по выполнению всех операций, вплоть до справочников для интерпретации других справочников. Подобно нашим конкурентам, мы были поглощены процессом обработки данных, мы стремились к большему, лучшему и более сложному едва ли не во всем, что мы делали.

Мы действовали так потому, что со всеми нашими многочисленными уровнями управления нам было необходимо усложнять вещи, чтобы загрузить работой каждого. Чем больше было приказов и контроля за их выполнением в нашей системе, тем в большей степени она оправдывала свое существование. К сожалению, в наших постоянно возрастающих условиях подвергать микроуправлению каждый аспект функционирования ресторанов мы до такой степени сосредоточились на самих себе и своих процессах, что забыли задать себе главный вопрос: «Что же обо всем этом думают наши клиенты?»

Важно помнить, что в начале 80-х годов «Тако Белл» представляла собой региональную сеть ресторанов мексикано-американской кухни, пользовавшихся определенным успехом в относительно небольшой рыночной нише. В 1982г. мы имели порядка 1500 ресторанов с общим объемом продаж в 500 млн дол.

Однако развитие бизнеса ресторанов быстрого обслуживания проходило мимо «Тако Белл». Наш совокупный реальный рост с 1978г когда «ПепсиКо» приобрела «Тако Белл», по 1982г. фактически был отрицательным и составил -16% по сравнению с общим ростом продаж отрасли на уровне +6%. Проблема состояла в том, что в те дни «Тако Белл» не знала, чем она хотела быть, поэтому нашей первостепенной задачей стала разработка концепции развития компании. Мы решили подумать о невероятном и разработать концепцию «Тако Белл» как гиганта отрасли быстрого питания, не просто лидера среди ресторанов, а мощной силы, с которой будут вынуждены состязаться все рестораны всех категорий.

В те дни приверженцы традиционного образа мышления полагали, что знают желания клиентов, даже не спрашивая их об этом: оформление ресторанных залов, большие по размеру кухни, более сложное оборудование для приготовления блюд, более многочисленный персонал, более обширное меню, игровые площадки.. Не спрашивая наших клиентов, мы предполагали: то, что им нужно, должно быть

большим, лучшим и более сложным. Следуя данным представлениям, мы предоставляли клиентам все более медленное и дорогостоящее обслуживание.

Поэтому путешествия по пути изменений мы начали с выяснения у наших клиентов того, чего они хотят в действительности. То, что мы обнаружили, было вдохновляющим. Они хотели хорошей еды, поставляемой быстро и в горячем виде, чистой обстановке, по ценам, которые они могли себе позволить.

В конце концов, единственно важной для клиентов категорией является еда и упаковка, потому что это именно то, что они получают взамен отдаваемого нам доллара. К нашему удивлению, однако, та часть доллара, которую клиент платит непосредственно за еду и упаковку, представляет собой переменную, которую сети ресторанов быстрого питания пытались уменьшить. Даже сегодня представители ресторанного бизнеса похваляются тем, что удерживают расходы на еду и упаковку на уровне 25-26 центов и вкладывают благодаря этому дополнительные деньги в маркетинг, на долю которого приходится около восьми центов из каждого доллара клиентов.

Поэтому мы решили сократить все издержки, включая маркетинговые затраты, кроме расходов, непосредственно связанных с созданием продаваемых благ. Мы считали, что если бы мы добились более хорошего обслуживания потребителя, то нам не пришлось бы тратить так много средств на выкручивание людям рук, чтобы заставить их покупать нашу еду. Этим решением мы произвели настоящий сдвиг в парадигме нашего бизнеса, давшей толчок всему нашему процессу реинжиниринга.

С точки зрения традиционных стандартов ресторанного бизнеса реинжиниринг наших процессов управления был радикальным. Мы ликвидировали целые уровни управления по ходу дела полностью заново определили каждую должность в системе.

Например, мы уничтожили управленческую прослойку «зональных менеджеров», каждый из которых традиционно наблюдал за деятельностью руководства 5-6 ресторанов. При этом мы кардинальным образом изменили описание должностей менеджеров наших ресторанов, которые ранее подчинялись зональным менеджерам.

Впервые в истории индустрии быстрого питания мы сказали менеджерам ресторанов, что они несут ответственность за свои действия и должны обходиться без помощи (или помех) со стороны представителей вышестоящего уровня внутрифирменной управленческой иерархии. «Теперь руководите вы, - сказали мы им. - То, как ваше предприятие будет функционировать, с точки зрения объема продаж, прибыльности и степени удовлетворения клиентов, находится в ваших руках, и мы будем оценивать ваше финансовое вознаграждение исходя из данных очень конкретных показателей деловой активности». Это было неслыханным шагом для традиционно управляющейся на основе команд и контроля отрасли ресторанов быстрого обслуживания.

Одновременно была создана совершенно новая категория должностей, которую мы назвали «менеджер рынка».

В 1988 г «Тако Белл» имела примерно 350 зональных менеджеров, контролировавших около 1800 ресторанов. Сегодня мы уже имеем более 100 менеджеров рынка, несущих ответственность примерно за 2300 ресторанов. Каждый менеджер рынка контролирует, по крайней мере, 20 ресторанов. Некоторые несут

ответственность за 40 ресторанов, что, как вы знаете, является чрезвычайно большой зоной ответственности.

Успешно действующие менеджеры рынка руководят новой «Тако Белл» по методу исключения, т.е. они должны работать только на решение проблем, а не на их создание. НЕ менее важно, что они должны полностью отказаться от строгого командно-контрольного стиля руководства в пользу модели, которая способствует большей гибкости, основывается на наиболее передовых управленческих информационных системах ведения бизнеса, поощряет инновации и наделяет подчиненных полномочиями для выполнения полученной ими работы.

Одно изменение рождает другое, и потому одновременно с осуществлением реинжиниринга наших механизмов управления мы должны были признать очевидный факт – мы больше не находимся в том самом бизнесе, в котором действовали в 60–70е годы. Теперь старые методы ведения бизнеса неприменимы, и потому мы должны провести соответствующие изменения в каждом аспекте нашего бизнеса.

Рассмотрим, например, планировку зданий «Тако Белл». Чтобы увеличить их ценность для наших клиентов и избавиться от того, в чем мы не нуждались, мы должны были полностью реконструировать их. До 1983г. типичный ресторан «Тако Белл» состоял на 70% из кухонных помещений и на 30% - из зала обслуживания клиентов. Подобно любой другой организации данной отрасли, мы усложнили наши операции до такой степени, что наши внутренние потребности начинали вытеснять клиентов за дверь ресторана. Сегодня после девяти лет реинжиниринга, мы изменили ситуацию на сто восемьдесят градусов. В наших новых ресторанах кухонные помещения занимают 30%, а залы обслуживания клиентов 70% их общей площади. Мы смогли удвоить число посадочных мест, используя те же площади, что и в зданиях более старого типа.

Более того, сокращение наших кухонных площадей абсолютно не повредило производительности ресторанов. В начале 80-х, когда наши кухни обычно занимали 70% общей ресторанной площади, мы считали, что максимальная производственная мощность нашего лучшего предприятия позволяет изготавливать в час продукцию стоимостью примерно 400 дол. Сегодня этот показатель для нашего лучшего ресторана составляет 1500 дол. Более того, наш сегодняшний средний уровень цен примерно на 25% ниже, чем девять лет тому назад.

Другим проявлением успеха реинжиниринга для нас является система, получившая название «К-минус». Эта система обеспечивает каждому ресторану уровень оснащенности информационными системами управления, не имеющий аналогов в сфере быстрого питания. Эта система вкладывает в руки наших людей мощь компьютерной технологии, усиливая самостоятельность работников и экономя тысячи часов времени, затрачиваемого ранее на работу с бумагами.

Программы, подобные «К-минус», служат факторами изменений, основанных на более передовых явлениях, таких как альтернативные торговые точки или новые технологии изготовления продукции. Я имею в виду следующее.

Когда люди смотрят на классический, отдельно стоящий ресторан «Тако Белл», они видят то, что в будущем может легко стать рестораном компании «Макдоналдс» или любого другого нашего конкурента. В последние 30 или 40 лет именно подобным зданием определяется смысл того, чем мы являемся. Внутри этих четырех стен нашей потенциальной клиентурой являются люди, которые питаются в

ресторанах быстрого обслуживания. Вне этих стен нашей клиентурой являются люди, которые в принципе питаются. Общая емкость рынка внутри стен ресторанов оценивается в 78 млрд дол. Общая емкость рынка вне этих стен – сумма всех случаев принятия людьми пищи, или около 600 млрд дол в год только в США.

Когда мы начали оценивать себя с точки зрения «удовлетворения совокупного аппетита населения», мы стали рассматривать наши здания в качестве только одного вида торговых точек в многообразном мире последних. Мы сломали традиционные стены и понесли нашу еду в места, где собираются люли. Это корпоративные и промышленные обеденные центры, школы и университеты, аэропорты и стадионы. Однако наилучшие перспективы сулят нам те формы торговли, которые мы пока еще не открыли для себя. Это происходит потому, что реинжиниринг вызывает изменение, изменение рождает новые идеи, а новые идеи имеют своим результатом хозяйственный рост. Для «Тако Белл» такой рост был сенсационным. Начиная с 1989г. наши продажи ежегодно возрастали на 22%. В то же время был увеличен среднегодовой рост прибыли на 31%. Гигантский рост нашей прибыли происходит в то время, когда остальные компании отрасли старались изо всех сил хотя бы как-то увеличить свои прибыли.

Суммируя сказанное, отмечу, что «Тако Белл» превратилась сегодня из региональной компании с оборотом 500 млн дол, какой она была в 1982г., в компанию национального значения с оборотом 3 млрд дол. И все это было достигнуто благодаря тому, что мы прислушались к нашим клиентам и не побоялись изменений».

#### **Задание**

1. Назовите основные направления развития фирмы «Тако Белл».
2. Что позволило фирме занять лидирующее место на рынке?
3. Заполните таблицу и сделайте выводы об основных отличиях системы управления организацией.

Таблица 7

Наименование	Традиционная система	Новая система
1. Ориентация бизнеса		
2. Миссия		
3. Клиент		
4. Основа для определения потребностей		
5. Характеристика операционного процесса		
6. Стиль управления		
7. Отношение к переменам		
8. Организационная структура		
9. Полномочия персонала		
10. Критерии оценки труда		
11. Ориентация в издержках		
12. Требования к персоналу		
13. Отношение информационной системе		
14. Уровень цен		
15. Важнейшая функция управления		

### Ситуация №13 «Стратегия «Тойоты»

В 1949 г. Киичиро Тойота, основатель «Тойоты», вызвал как-то своего внука Еджи к себе в кабинет. По договоренности со своим старым другом Генри Фордом он собирался послать Еджи на целое лето в Америку, на завод на Красной Реке. При этом дед пояснил, что методы Форда были не совсем приемлемы в Японии по ряду причин.

Первая – различие рынков этих компаний. «Тойота» должна была производить небольшие машины с невысоким потреблением топлива, поскольку японские города были переполнены, а цены на бензин – высокие, кроме того – большие грузовики для коммерческих перевозок, маленькие грузовички – для фермеров и роскошные машины для правительственных чиновников.

Вторая – тогдашнее трудовое законодательство Японии. Введенное после войны, оно наряду с законом о стачках 1950 г. усилило позиции работников «Тойоты» в их борьбе за более благоприятные условия работы, включая защиту от увольнений, выплату премиальных, постоянную занятость и уровень заработной платы в зависимости от служебного положения.

Третья – объемы производства и экономической выполнимости проекта. Как «Тойота», маленькая компания, которая за 12 лет работы произвела менее 3000 автомобилей, могла позволить себе купить технологию, необходимую для копирования «Форд», который производил 7000 автомобилей в день?

После тщательного изучения завода Форда в течение трех месяцев в июле 1950 г. Еджи написал своему деду письмо, в котором сообщал о появившихся у него идеях по поводу улучшения производственной системы «Тойоты». Стратегия, разработанная Еджи, предусматривала производство сравнительно небольших партий различных автомобилей без повышения расходов, обычно вызываемых производством широкого ассортимента малыми партиями. Здесь также стоял вопрос конкурентной борьбы с более дешевым массовым производством.

Для реализации этой стратегии «Тойота» пошла в направлении, отличном от компании «Форд». Его характеризует три фактора. Первый – стандарты для процесса штамповки. В течение многих лет Форд использовал количество производственного проката за определенное время как индикатор производительности. Иными словами, основная цель Форда состояла в увеличении размеров индивидуальных партий и уменьшении их количества. «Тойота», напротив, старалась снизить размеры партий производимой продукции, чтобы, в конце концов, каждый продукт производился индивидуально. Компании удалось добиться этого, овладев искусством быстрого и недорогого переключения от одного процесса к другому.

Второй заключается в системном контроле над производством по принципу американского супермаркета: покупатели берут, что им нужно, а супермаркет пополняет пустующие полки. Такая концепция была идеальной для автомобильных заводов. На заводах «Тойоты» эту модель называли «японский канбан».

Самая распространенная форма канбан – это маленький бумажный листок, вставляемый в прямоугольный виниловый пакетик. На листке указываются номер детали, количество, когда она потребуется и где она будет затем использоваться. Последующий процесс извлекает из предыдущего процесса только то, что требуется и когда это требуется. Предыдущий процесс поставляет только то, что было изъято при помощи карточек канбан как заказа на пополнение.

Третий ключевой фактор – перегруппировка оборудования. Вместо того чтобы располагать токарные станки вместе с токарными, а фрезерные – вместе с фрезерными в целях производства большого количества одних и тех же деталей, станки располагаются в порядке производственных операций, в том порядке, в котором создается прибавочная стоимость. Это облегчает работу с малыми количествами производственных запасов и небольшими партиями продукции.

Эти три фактора способствовали продвижению «Тойоты» на автомобильном рынке и их успеху на рынке США. Производственная модель «Тойоты» достигла успеха в результате роста цен на нефть после эмбарго 1973г., а также последовавшего за этим кризиса, который начался в 1976 г. В это время многие японские компании разорились, тогда как «Тойота» приносила прибыль и захватывала жизненное пространство.

Компания «Янмар», субподрядчик «Тойоты», несла большие потери и обратилась к «Тойоте» за помощью. Последняя послала на «Янмар» группу инженеров, которые помогли им разработать тойотовскую модель процесса для их работы, что повлекло за собой повышение производительности на 90% и повышение качества на 50%.

С 1978г. примеру «Тойоты» последовала целая лавина японских компаний. В течение последующих пяти лет они в среднем удвоили свою производительность, расширив при этом ассортимент продукции.

Эта модель производственного процесса впоследствии будет скопирована в системах разработки продукта, предоставления услуг, управления предприятием. В начале 80-х годов японские концепции стали применяться западными компаниями с аналогичным успехом.

### **Задание**

1. Сформулируйте суть стратегии, выбранных компанией «Форд» и «Тойота».
2. Объясните, какие организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям.

### **Ситуация №14 «История «McDonald's»**

Братья Морис и Ричард Макдональды, в честь которых названа сеть ресторанов «McDonald's», в 1940 г открыли ресторан в Сан-Бернардино, маленьком городишке близ Лос-Анджелеса, штат Калифорния. Помещение ресторана располагалось в восьмиугольном здании с открытой для обозрения кухней. Отсюда 20 официантов, именуемых «прыгунами», разносили еду, которую клиенты выбирали из меню, состоящего из 25 наименований. Ресторан пользовался большим успехом у молодежи.

К 1948г. братья Макдональды стали состоятельными людьми. Постоянная конкуренция со стороны подобных заведений заставляла их улучшить качество обслуживания и искать способы его ускорения. Кроме того, им хотелось привлечь в ресторан семьи.

#### **1. Одним из способов ускорения обслуживания стало сокращение меню.**

Его урезали до девяти наименований, пользовавшихся наибольшим спросом у клиентов: гамбургер (80% заказов включали гамбургер), чизбургер, картофельные чипсы, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе и кусок пирога. Потом, еще

раз изучив запросы клиентов, в меню добавили французский хрустящий картофель и молочные коктейли, получилось 11 наименований.

Затем решили заняться «прыгунами», тем более что их все чаще стали переманивать конкуренты. Их просто сократили, сделав ресторан предприятием самообслуживания: отныне заказ можно было унести с собой в бумажной упаковке (пакетиках и стаканчиках). Поскольку отпала необходимость мыть фарфоровую посуду (можно было не опасаться, что ее разобьют или унесут), братья отказались также от услуг посудомоек.

Отныне ресторан обслуживал каждого клиента значительно быстрее, чем прежде, значит, мог бы принимать гораздо больше посетителей. Молодым людям, однако, нравилось, когда их обслуживают «прыгуны», и они становились завсегдатаями других ресторанов. Отсутствие молодежи, однако, не сделало ресторан менее привлекательным для людей семейных, и объем продаж начал расти. Накопленные сбережения и растущий оборот позволили братьям снизить цену на гамбургеры и при этом все равно получать прибыль. Появился гамбургер за 15 центов, и семейные пары стали основными посетителями ресторана.

К 1949г. ресторан в Сан-Бернардино стал настоящей фабрикой-кухней по приготовлению гамбургеров. Команда из 12 молодых парней (женщин не нанимали) работала на кухне: каждый из них выполнял определенную работу. Кто-то жарил гамбургер, кто-то – картофель. Ответственные за приправы добавляли кетчуп, горчицу и заворачивали гамбургеры в упаковку, доводя их таким образом до полной готовности. Были ответственные и за приготовление молочных коктейлей и обслуживание клиентов. Система работала как конвейер.

В часы пик у ресторана братьев Макдональдов выстраивались длинные очереди. К середине 50-х годов объем продаж составил 350 тыс. дол. в год. Владельцы других ресторанов быстрого обслуживания стремились узнать секрет успеха ресторана «McDonald's».

## **2. Снижение доходов главной закуской планеты**

С момента открытия братьями Макдональд своего первого ресторана быстрого питания близ Чикаго число закуских «McDonald's» росло буквально в арифметической прогрессии. В 1959г. розничная сеть насчитывала 100 ресторанов. Сейчас в мире действует 30 тыс. закуских «McDonald's». Все вместе они формируют крупнейшую сеть фаст - фуда, ежедневно обслуживающих 46 млн человек, с оборотом более 40 млн дол.

На протяжении 90-х годов акции «McDonald's» считались надежным вложением денег, их покупали даже такие консервативные инвесторы, как Уоррен Баффет. Теперь Баффет радуется, что несколько лет назад выгодно избавился от этих бумаг. Стоимость акций «McDonald's» составляет сейчас только 42% от максимума в 46 дол, достигнутого в 1999 г. Крупные взаимные фонды, например, Fidelity Investments, наблюдая стабильное понижение финансовых показателей «McDonald's», продают свои доли в этой компании, покупая на вырученные средства акции сети закуских «Wendy's» (в прошлом году они выросли в цене на 57%) или группы «Tricon Global», владеющей ресторанами «Kentucky Fried Chicken», «Pizza Hut», «Taco Bell».

В апреле «McDonald's» объявила о сокращении доходов в 1 квартале 2002г. на 33% - до 253,1 млн дол. Снижение прибыли отмечалось и в течение всего прошлого года. Компания была даже вынуждена закрыть ряд ресторанов в Юго-Восточной



Азии. Конкуренты же, по крайней мере на американском рынке, ключевом для «McDonald's», показывали существенно лучшие результаты.

Эксперты полагают, что компания «McDonald's» достигла пределов роста в США, а на зарубежные рынки экспансии фаст-фуда мешает активизация антиглобалистов, которые в ходе своих акций протеста с удовольствием громят закусочные с красно-желтыми вывесками. Конкуренты не только более прибыльны, они уже догоняют «McDonald's» по числу ресторанов. В 2001 г компания «Subway Restaurants» (фирменное блюдо – длинные сэндвичи) опередила «McDonald's» по количеству ресторанов в США. В конце 2002 г у компании было 13247 закусочных, что на 148 больше, чем у «McDonald's». Это тревожный сигнал для последней, получающей на американском рынке 50% прибыли.

До сих пор основой стратегии «McDonald's» было открытие как можно большего числа точек, однако сейчас, как считает аналитик компании «Agrus Research» Мари Дрискол, объемы реализации просто достигли физических пределов развития. Разросшимся бизнесом очень трудно управлять даже на родине – в США у компании 37 региональных управлений. «Если конкуренты построят по всему миру столько же ресторанов, сколько «McDonald's», они столкнутся с теми же проблемами – качество сервиса, меню, скорость обслуживания и приготовления бутербродов», - говорит профессор Клаеф Форнелл из Мичиганского университета.

Проблемы роста усугубляются тем, что 70% ресторанов «McDonald's» работают по принципу франчайзинга. Эта схема позволяет без особых затрат создать сеть ресторанов, однако у нее есть и серьезный минус: очень трудно контролировать работу франчайзеров. К примеру, из-за деятельности владельцев франшизы в Китае, использовавших детский труд, под ударом оказался весь брэнд «McDonald's». В 2000 г. владельцы франшизы в Саудовской Аравии подпортили репутацию «McDonald's», когда, потакая антиамериканским настроениям клиентов, объявили, что 26 центов с каждого заказа будет направляться на помощь палестинцам.

Однако не менее важная проблема – это «усталость» известного брэнда, который в последние годы работает уже не столь эффективно, как раньше.

### **3. Стратегическое мышление**

В конце 70-х годов корпорация «Сирс Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс Робак» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «Сирс Робак» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту их объема, но дали снижение прибыли. Как считает президент фирмы «Сирс Робак» Джером Росоу, «если «Сирс Робак» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс Робак» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями руководство «Сирс Робак» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений существовали большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, другие хотели расширить деятельность в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могло поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс Робак» может внести в новое дело свои специфически сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс Робак» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс Робак» стала бы конкурентным отличительным признаком. И, наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс Робак» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называют «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс Робак» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» - при этом используются каналы сбыта по магазинам.

### **Задание**

На основе анализа ситуаций 1,2,3 выполните следующее задание.

1. Объясните, чем стратегическое мышление отличается от мышления тактического?
2. Перечислите основные решения, которые принимались в компании «McDonald's». Какой характер они носили - тактический или стратегический?
3. Нужна ли взаимосвязь стратегических планов или только взаимосвязь между стратегическими и тактическими планами?
4. Опираясь на опыт двух компаний, объясните, чем может определяться правильность избранной стратегии. Могут ли правильные стратегические решения приводить к нежелательным последствиям. Почему?
5. Укажите, какие виды стратегий были выбраны на предприятиях.

Какие мероприятия предложили бы вы для вывода предприятия из кризиса?

## Тема 4. Принятие управленческого решения в организации

### Ситуация №15 «Реализация журнала»

Первый номер журнала «Женское здоровье» вышел в 1996г. Целевая аудитория журнала – женщины 25-35 лет, с высшим образованием и доходами от 400 долл. На раскрутку журнала ушло около пяти лет, а в 2002 г. издательство провело семимесячную широкомасштабную рекламную кампанию, по результатам которой уровень продажи журнала увеличился 80%. С тех пор журнал входит в число лидеров среди ежемесячных глянцевого издания в своей нише, конкурируя с журналами «Здоровье», «Здоровье от природы», «Семейный доктор», «Формула здоровья», «Красота и здоровье» и «100% здоровья».

Лидером по привлечению рекламодателей среди вышеназванных изданий является бесплатно распространяемый рекламный каталог «Красота и здоровье». Все остальные журналы продают в розницу или попадают к читателю по подписке.

Журнал «Женское здоровье» в клиниках, медицинских центрах и прочих заведениях распространяется бесплатно, но очень ограниченным тиражом, в основном в рекламных целях. Организовать постоянную торговлю в таких местах очень сложно. Развитие собственной розницы в планы издательства пока не входит. Ситуация осложняется тем, что денег на широкую рекламную кампанию в этом году у «Женского здоровья» нет. Поэтому руководство журнала было озабочено тем, как их издание может попасть в руки читателей, минуя розничные сети по торговле периодикой. Суммы вхождения в эти сети столь велики, что работать с ними невыгодно.

Какие же каналы распространения можно использовать, чтобы обеспечить массовые продажи журнала? Для решения этого вопроса издательство журнала обратилось к читателям журнала «Секрет фирмы». После отбора предложений редакция остановилась на трех вариантах решения данной проблемы.

Наталья Буланова предложила более точно определить целевую аудиторию, поддерживать связь с читателями, публиковать их письма и рекомендации. Она советует организовать онлайн-форум для общения на сайте издания, устраивать медицинские консультации для читательниц. Кроме того, нужно продумать возможность продажи журнала через Интернет хотя бы оптовикам самостоятельно либо в сотрудничестве с онлайн-магазинами (возможен вариант продаж через Интернет- аптеки, так как журнал рекламирует витамины).

Владимир Наумов предложил службе распространения журнала выполнять не только функции учета и выдачи издания, но и заниматься продвижением своего товара на рынок. Помимо розничной сети, подписки и бесплатной раздачи в медицинских центрах можно рассылать журналы с помощью директ-маркетинговых компаний. Очень полезно распространять его в таких местах, как фитнес-центры, аптеки, магазины парфюмерии, супермаркеты, торговые центры. Кроме того, можно реализовать некоторые проекты, в том числе:

- 1) продажа в одной упаковке с каким-либо другим изданием;
- 2) редакция должна принимать участие в выставках медицинской тематики и издателей печатной продукции с тем, чтобы продавать и распространять там журнал;
- 3) выход на рынок дайджест лучших статей с рекламой;

- 4) выпуск тематических приложений, наполненных рекламой и распространяемых по льготной цене.

Татьяна Макарова также предложила каналы доступа к целевой аудитории: медицинские центры и поликлиники, гинекологические и косметические центры, парикмахерские, фитнес-центры, магазины, аптеки и т.д. Кроме того, составить карту-схему всех точек сбыта с разбивкой на определенные территории и классифицировать их по ряду параметров, в зависимости от которых разработать систему работы с ними. Например, с представителями розничных киосков и повести переговоры о возможности присутствия в их сети; с медицинскими центрами устраивать совместные акции и приглашать их работников для сотрудничества в качестве экспертов. Неплохо было бы применять принципы сетевого маркетинга, при этом вместо создания собственной сети попробовать влиться в уже работающие сети, ориентированные на женщин (Avon, Faberlic, Mary Key).

### **Задание**

1. Предложите варианты каналов распространения журнала «Женское здоровье», используя методы рационального решения.
2. Постройте дерево решений проектов по реализации журнала, укажите наиболее вероятный.

### **Ситуация №16 «Дженерал Моторс»**

«Дженерал Моторс» - до сих пор один из крупнейших международных концернов мира. Но что касается рентабельности и общего успеха на рынке, «Дженерал Моторс» давно уже не занимает первого места.

Такое явление обусловлено определенными причинами. Американская автомобильная промышленность исходила из того, что рост рынка фактически не ограничен, и вовремя не среагировала на его сужение в связи с сильным повышением цен на нефть. Автомобильные заводы продолжали изготавливать большие автомобили с высоким расходом бензина и совсем пренебрегали рынком малолитражных автомобилей. Даже в области технологий они стали сильно отставать от своих конкурентов в Западной Европе.

Начиная с 1985г. все американские производители автомашин попали в весьма трудное положение: фирмы «Крайслер» и «Форд» удалось спасти только благодаря государственным субсидиям, значительному сокращению издержек и сокращению производственных мощностей. Но, несмотря на сложности, концерн «Дженерал Моторс», как и прежде, полагался на прежний рост рынка. Он разработал новую машину среднего класса со значительным уменьшением расхода бензина, вложив в реконструкцию и модернизацию производственных мощностей около 50 млрд дол. Кроме того, огромные средства выделялись на разработку новых моделей и совместное с компанией «Тойота» производство малолитражных автомобилей.

Но вскоре резко упали цены на нефть, и о вышеназванных проектах быстро забыли, потому что снова стали расти объемы продаж больших и средних автомобилей. Тем не менее европейские и японские производители малолитражных автомобилей даже в этот период сумели увеличить свои доли на рынке благодаря повышению мощности двигателей и улучшению комфортабельности машин.

В связи с резким увеличением импорта автомобилей американский потребитель стал тщательнее относиться к вопросам качества, и именно это было слабым местом американских производителей. Концерн «Форд» первым заметил эту

тенденцию и предпринял конкретные шаги в деле улучшения морального климата на своих предприятиях и повышения мотивации рядовых рабочих и служащих. В отличие от него «Дженерал Моторс» тратил деньги на приобретение новейшего оборудования и львиную долю прибыли распределял среди руководителей. Интересы рабочих были ущемлены, а качество машин, производимых концерном «Дженерал Моторс», заметно ухудшилось.

В 1987 г. концерн продал автомобилей на 1 млн штук меньше, чем 1986 год. В результате его доля рынка снизилась с 50 до 30%. Руководство решило сократить объемы производства, но эта идея не сработала. Покупатели повернулись лицом к конкурентам, рентабельность предприятия резко упала, и оно оказалось на грани краха. Руководству концерна нужно было предпринять быстрые конкретные шаги, направленные на его оздоровление.

Была разработана новая программа:

- закрыть 4 из 26 предприятий в США и сократить штат минимум на 100 тыс. рабочих;
- разработать новые модели машин, которые по комфорту и рентабельности лучше удовлетворяли бы потребностям покупателя;
- заключить новый коллективный договор с профсоюзом – повысить мотивацию и личную заинтересованность рабочих и служащих, что привело бы к улучшению атмосферы на предприятиях и, следовательно, к улучшению и повышению эффективности труда и качества производимой продукции.

### **Задание**

1. Четко сформулируйте суть ситуации, определите проблему, найдите альтернативные решения, выберите и оцените варианты решений.
2. Обоснуйте альтернативу за лицо, принимающее решение.

### **Ситуация №17 «Срочное решение»**

Международная сеть отелей «IBIS» на территории Германии возглавлял Эрвин Мюллер. Ему подчинялись три директора территориальных отделений. Самое крупное из них, Западное, имело 11 отделений, Восточное - 5 и Центральное –7. Господин Мюллер отвечал за всю сеть и подчинялся президенту компании.

Сегодня, после 16 часов, он попросил секретаря отменить все встречи, чтобы обдумать план дальнейших действий. В этом полугодии предстояло добиться дополнительной экономии издержек. В такой сфере деятельности, как гостиничный бизнес, очень многое зависит от людей, и потому действовать надо было осторожно.

Западное отделение возглавлял Вилли Шварц, пользующийся авторитетом и любовью со стороны подчиненных. Это не раз удивляло и настораживало г-на Мюллера, поскольку сам он с подчиненными был строг и формально вежлив. Более теплые отношения всегда казались ему неприемлемыми для деловой среды, и он не скрывал этого.

Два дня назад г-н Шварц сообщил ему о том, что получил предложение о работе в другой сети отелей с прибавкой к жалованию до 17 тыс. евро. Теперь надо было принять решение относительно того, как реагировать на это сообщение.

На должность директора Западного отделения можно было пригласить из Австрии Людвиг Коха. Он работал управляющим одного из лучших отелей компании. Организаторские способности г-на Коха не вызывали сомнений, но вот

его вспыльчивость и грубость при общении с подчиненными могли бы серьезно помешать делу и даже привести к убыткам. В этом случае пришлось бы снова искать подходящую кандидатуру; кроме того, Л. Коху надо было платить на 3 тыс. евро больше, чем В. Шварцу.

Альтернативной кандидатурой был Вальтер Крюгер, который был директором самого большого отеля в Германии. Вероятно, он сможет справиться с обязанностями В. Шварца и добиться экономии. Безусловно, г-н Крюгер будет доволен продвижением по службе, тем более что сейчас он получает на 6 тыс. евро меньше, чем г-н Шварц.

Решение надо было принимать срочно, поскольку через три дня В. Шварц должен был дать ответ конкурентам о переходе на работу к ним.

### **Задание**

1. Представьте схему, отражающую служебное положение всех действующих лиц.
2. Определите проблему и альтернативы решения ее.
3. Опираясь на концепцию рационального решения проблем, докажите правильность принятия решения.

### **Ситуация №18 «Тимур Горяев и его «Калина»**

В 1999 году был объявлен массовый конкурс на поиск нового названия для крупнейшего российского производителя косметики – акционерного общества «Уральские самоцветы». В конкурсе приняли участие около 100000 человек. «Уральские самоцветы» были переименованы в «Калину».

Возглавляет «Калину» Тимур Горяев, относительно недавний выпускник Свердловского юридического института. Он же является и владельцем «Калины».

Свою деловую активность Тимур Горяев начинал еще в студенческие годы, причем с бизнеса, который далеко не все согласны признать «благородным», - с торговли эротическими изданиями. Через местные киоски «Союзпечати» Тимур распространял (продавал) ксерокопии прибалтийских эротических журналов. «Я был студентом, - вспоминает Тимур, - и все свои тогдашние доходы я сравнивал с тарифами на разгрузку вагонов. И был горд при этом, что своей головой, сноровкой зарабатывал больше, чем однокурсники грубым физическим трудом. А те журналы по нынешним меркам навряд ли можно отнести к категории порнографических – они ненамного стыдливее, чем нынешний «СПИД-инфо».

После окончания института размышления о будущем привели к возникновению более серьезного дела: Т. Горяев стал специализироваться на поставках и продаже в России израильской водки «Стопка». В весьма короткий срок деятельность по распространению «горячительного напитка» приняла столь большие масштабы, что молодой бизнесмен был удостоен Золотого диплома израильского Министерства торговли.

Успешное занятие этими видами бизнеса позволило накопить требуемый опыт, установить некоторые деловые контакты, накопить первоначальный капитал для создания чего-то большего, основательного, своего.

К моменту, когда была объявлена ускоренная распродажа бывшей государственной собственности – приватизация «по-чубайсовски», Т. Горяев был уже готов принять в ней активное участие. Он становится обладателем акций «Екатеринбургских авиалиний», стекольного завода и т.д. «У меня был выбор

между десятками предприятий, - вспоминает он то время, - но я сознательно остановил свой выбор на «Уральских самоцветах», потому что это красивый бизнес. И здесь огромное поле для фантазии, а в парфюмерии вообще все зависит от идей». И хотя сегодня «Калина», как и другие российские парфюмерные предприятия, работает на импортном сырье, но рецептуру всех производимых изделий компания разработала сама, специалисты «Калины» учитывают условия климата, типы кожи. Культуру питания, ценовые рамки... Товарный ассортимент компании достаточно обширен, но все время разрабатываются новые виды продукции. В настоящее время компания приступает к выводу на рынок новой продукции – зубной пасты «32», под рекламу которой заложен солидный бюджет, а на приобретение специального оборудования для ее производства было затрачено около 1 млн долл.

«Калине» удалось создать торговую сеть из более чем 120 компаний-дилеров, в настоящее время активно идет работа по созданию фирменных магазинов в Москве, Санкт-Петербурге и в Нью-Йорке на Брайтон-Бич.

С самого начала своей деятельности Т. Горячев четко сформулировал свою перспективную, или стратегическую, цель. Он хотел бы построить компанию, которая будет производить все виды парфюмерно-косметических и гигиенических товаров, превратить бывшую некогда фабрику местного значения, предназначенную для снабжения определенными товарами жителей Урала и Сибири, в крупное объединение с выходом на мировой рынок.

На сегодняшней день Т. Горяев владеет холдингом, в который помимо бывших «Уральских самоцветов» входит Омский завод стирально-моющих средств, Алмалыкский завод бытовой химии, украинские «Алые паруса».

В течение 1999г. холдингу удалось увеличить объем продаж вдвое – довести его до 100 млн долларов. Общее число занятых увеличилось с 500 до 2200 человек.

По этой, может быть, причине по итогам 1999г. Т. Горяев был признан Торгово-промышленной палатой России лучшим российским бизнесменом года. Сам Тимур Горяев внешне ничуть не похож на «акулу бизнеса». Он об этом факте говорит без всякого воодушевления. «Решение ТПП для меня было неожиданным, - говорит он, - и противоречит моему мироощущению – я себя точно не считаю лучшим предпринимателем России. Я считаю себя твердым середняком, который старается, тянется вверх, не очень грамотным, но упорным».

Т. Горяев уверен, что никакого сокровенного знания о том, как создать предприятие и сделать его работу успешной, просто не существует. «Производи продукт, который пользуется спросом, продавай его с прибылью... - набор банальностей...».

Главное требование к руководителю, по твердому убеждению Т. Горяева, - уметь принимать нужные решения. «Все управленческие решения, - убежден он, - обычно лежат на поверхности, просто люди боятся их принимать – кто-то не хочет увольнять людей, другой боится ссориться с властями... Не нужно идти на компромиссы...», при этом проблеме принятие управленческих решений Т. Горяев придает весьма важное значение. «Если решение нужно принимать быстро – я его принимаю. Способность принимать их быстро будет одним из факторов, которые позволят нам противостоять западным компаниям: там решения принимаются годами, у нас – в течение дня», - такого мнения он придерживается применительно к этой весьма важной для любого делового человека проблеме. Он вспоминает: когда возник вопрос о приобретении украинского предприятия «Алые паруса», решение

было принято в течение нескольких часов после того, как стало известно, что украинское правительство выставляет контрольный пакет акций этого предприятия на продажу. У «Калины» просто не было времени на анализ финансовых показателей этого предприятия. Нехватка времени не позволила проанализировать и положение, которое предприятие занимало на рынке, никто не смог выявить также популярность торговой марки – нехватка времени также не позволяло осуществить хотя бы приблизительные оценки. «Мы прикинули, - рассказывает об этом эпизоде Тимур Горяев, - во сколько на может обойтись этот пакет акций, и решили, что такими деньгами мы рискнуть можем. У нас была стратегическая задача – найти интересное предприятие на украинском рынке, поскольку именно этот рынок нас интересовал особо. Такая задача возникла перед нами тогда, когда мы поняли, что украинский рынок весьма сильно защищен и осваивать его гораздо легче изнутри». Время показало, что риск был оправдан. Цена оказалась весьма выгодной, несмотря даже на то, что завод разворован. В то же самое время Т. Горяев, когда возникла возможность приобретения еще одного предприятия на Дальнем Востоке, быстро принял решение отказаться от этой идеи. Его беспокоила управляемость предприятия, расположенного так далеко. В свое время он служил в армии – в военно-строительных войсках на Дальнем Востоке, и когда он представил себе, что придется недели проводить в поезде, то решил потратить деньги на что-то другое.

Т. Горяев как менеджер предприятия испытывает, видимо, те же самые трудности, что и любой другой управленец и организатор производства. «Наша косметика и парфюмерия ничем не отличается от других отраслей отечественной промышленности, - утверждает он. – У нас у всех очень низкое качество рабочей силы – я имею в виду и рабочих, и средний, и высший менеджмент. А высшие менеджеры – самоучки, которые нахватились из книжек каких-то верхушек. Наши инженеры – это скорее самоделкины, которым гораздо интереснее разобрать машину, чтобы понять, как она работает, вместо того, чтобы спокойно прочесть инструкцию. Я считал, что мои рабочие обучены, но в Италии на аналогичном предприятии специально делал замеры – оказалось, что итальянский рабочий выполнял такой же объем работы, что и шестеро моих».

Молодой, невысокого роста, весьма застенчивый человек с тихим голосом, он как-то однажды одним росчерком пера уволил целый цех в полном его составе – от начальника до уборщицы, когда обнаружил, что в цехе процветают кражи. «Никаких угрызений совести по этому поводу я не испытывал, - говорит он. – Просто я спасал свое предприятие в его целостном виде. Иначе, если бы я этого не сделал, я погряз бы в бесконечных разборках: кто сам хотел воровать, кого принуждали и кто принуждал... Я решал тогда чисто экономическую задачу – у меня был участок финансовых потерь, и я его ликвидировал».

## **Вопросы**

1. Какие конкретные компоненты стратегического управления вы могли бы выделить в деятельности Т. Горяева? Как по существу он определяет содержание стратегии и стратегической цели?
2. Как Т. Горяев относится к проблеме принятия практикующими менеджерами управленческих решений? Какие, по его мнению, правила необходимо соблюдать управленцу-практику, чтобы и деятельность менеджера была



успешной, и организация добивалась своих целей? Как лично вы относитесь к такому мнению Т. Горяева?

3. Каким образом Т. Горяев поясняет «секреты» делового успеха бизнесмена? Что требуется для успешного управления предприятием, по его мнению? Как вы лично истолковываете эти его слова? А как вам лично представляется процедура достижения делового успеха и есть ли все-таки некие «сокровенные» познания, которыми должен обладать деловой человек, настраивающий себя на достижение успеха?
4. Как Т. Горяев характеризует ситуацию с наемными работниками? Какие недостатки, свойственные им, он выделяет в первую очередь? Если ситуация с наемной рабочей силой действительно такова, то какие требования такой характер ситуации выдвигает по отношению к менеджеру? И если ставится задача достижения определенного уровня эффективности управленческой деятельности?

Проанализируйте эпизод с принятием решения по увольнению всего цеха. Попробуйте указать разработку принятия решения с точки зрения рационального способа принятия решений.

## Тема 5. Социально-психологические аспекты управления

### Практикующее упражнение 5 «Стили управления»

Заполните свободные места в таблице 8.

Таблица 8

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Подход к принятию решения		Советуется с подчиненными	Ждет указаний руководства или решения совещаний
Отношение к подчиненным			Простит, упрощает
Отношение к инициативе		Поощряет, использует в интересах дела	
Отношение к обучению		Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту склонность у подчиненных
Отношение к дисциплине			Требует формальной дисциплины
Основной метод стимулирования			Различные виды стимулов

## Практикующее упражнение 6 «Типы организационной культуры»

Используя метод контрольных вопросов, постройте профиль и определите тип организационной культуры вашей компании. Обсудите полученные результаты.

Таблица 9

Вопрос	бюрократическая	предпринимательская	органическая	партиципативная
Чем организация направляется?	Сильным руководителем	Свободной инициативой	Согласием с общей идеей	Всесторонним обсуждением
Что лежит в основе решения проблемы?	Сосредоточенное продумывание	Индивидуальное творчество	Исходное согласие с целями и задачами	Взаимодействие
На чем основывается лидерство?	На власти и положении	На авторитете и признании	На разделяемых взглядах о направлениях общего движения	На содействии контактам и сотрудничеству
Какие средства помогают справиться с хроническими проблемами?	Укрепляют руководство и следуют правилам	Ищут новые творческие подходы	Не придают проблемам значения и отказываются от обсуждения	Требует более напряженных дискуссий и выработки способов решения
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждым по-своему	При минимальном вмешательстве в нее руководителя	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Реализуются с почти автоматической должностью	Разделяются и сменяются по необходимости
Как относятся к желаниям и интересам отдельных людей?	Подчиняются интересам организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Реализуются по степени их согласованности с целями организации	Согласуется с интересами организации путем договоренности
Чем занимается руководство?	Определяет лидерство и возможные направления развития	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Задаёт контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий персонала	Отражают факт расхождения целей персонала с общими целями и задачами	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Как можно охарактеризовать коммуникации?	Формальные и подчиняются правилам	Отличаются по интенсивности и непредсказуемости	Ограничены и несущественны	Открыты и насыщены
Каково отношение к информации?	Контролируется, доступ к ней ограничен	Используется для индивидуальных достижений	Расценивается как совместное знание, которое...	Оценивается и распределяется открыто
Какова форма управления?	Бюрократическая	Рыночная	Демократическая	Коллективистская
Каков основной рычаг управления?	Сила	Деньги	Закон	Авторитет
Каковы основные критерии целеполагания?	Реализуемость задач	Прибыльность	Легитимность	Приемлемость
Какова область целеопределения?	Воля начальника	Максимальная прибыль	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства	Групповые интересы

### **Ситуация №19 «Проблемы вербальной коммуникации»**

Одна из проблем вербальной коммуникации связана с тем, что слова или выражения могут иметь двойной смысл. Эта особенность языка активно используется в рекламном бизнесе, но для деловой среды она может стать серьезной помехой. Предлагаем обсудить следующие реальные истории.

В одной из организаций ксерокс сильно грелся при использовании. В результате появилось сленговое выражение «сжечь документ», которое использовали для обозначения процесса копирования. Выражением пользовались все, пока новая секретарь не сожгла «по поручению» своего начальника важный документ, имевшийся в организации в единственном экземпляре.

В одном из цехов механического завода был старый станок, который иногда приходилось подгонять кувалдой. Однажды, когда станок расстроился и пошла бракованная продукция, мастер попросил работавшего на станке нового рабочего «раздолбать станок», имея в виду настройку станка. К выражениям старого мастера все давно привыкли, но молодой рабочий еще не успел войти в курс дела и понял все буквально.

#### **Задание**

1. Определите виновника ситуации.
2. Разработайте меры, позволяющие не допускать подобных ситуаций в будущем.

### **Ситуация №20 «Слухи в организации»**

В 1999 г. завод с многолетней историей переживал не самые лучшие времена. Экономическое неблагополучие, отсутствие каких-либо перспектив, казалось, само по себе является благодатной почвой для возникновения и распространения пассивных настроений, но данная ситуация усугубляется еще и тем, что руководство не отступало от своей закрытой информационной политики.

Работникам не было известно, что происходит в настоящее время и что ожидает завод и всех их в будущем. Постоянные переживания из-за неопределенности ситуации не могли не сказаться на эмоциональном состоянии и поведении людей. Были распространены апатия и подавленность, часто слышалось «мы здесь не хозяева, от нас ничего не зависит». Средний возраст персонала составлял около 45 лет (две трети работников это люди пенсионного или предпенсионного возраста), отмечалась высокая текучесть кадров.

Большинство сотрудников занималось постепенным растаскиванием заводского имущества, а среди рабочих часто можно было наблюдать в конце рабочего дня нежелание работать. Относительно высокая заработная плата рассматривалась большинством из них как «моральная компенсация» за неопределенность, отсутствие перспектив, а также за скрытность руководства и его глухоту к опасениям, предложениям и пожеланиям рабочих.

#### **Задание**

1. Определите, какую роль сыграли слухи в решении проблем организации.
2. Сформулируйте предложения по перестройке процессов коммуникации.
3. Объясните, можно ли считать слухи полноценным каналом коммуникации в любой организации.
4. Могут ли слухи быть полезны?

Каким было отношение руководства к слухам в данной ситуации?

## Список литературы

1. Бусыгин А.В. «Эффективный менеджмент: Учебник. –М.: Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056с. –(Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом)
2. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие/Под ред. Д.Д. Вачугова 2-е изд., перераб и доп. – М.: Высш. Шк., 2001 –192с.:ил.
3. Горшкова Л.А. Основы управления организацией. Практикум: Учеб. пособие/ Л.А. Горшкова, М.В, Горбунова; под ред. Л.А, Горшковой. –М.:КНОРУС, 2006. –240с.
4. Иванов Л.В. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 и 061500/Под ред. Л.В. Ивановой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 191с
5. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения./ Под общей редакцией О.А. Страховой – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 144с.:ил.

Юрий Александрович Утюмов

Тупицына Алена Валерьевна

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Сборник ситуаций.

Методические указания для студентов специальностей

080507 – Менеджмент организации,

080504 – Государственное и муниципальное управление

Редактор Тимофеева Т.В.

---

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. №1
Печать трафаретная	Усл. п.л.	Уч. изд. л.
Заказ	Тираж	Цена свободная

---

Редакционно-издательский центр КГУ.

640669, г. Курган, ул. Гоголя ,25

Курганский государственный университет.