

Министерство образования Республики Беларусь

**Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»**

Кафедра «Экономика и управление в отраслях»

О. Г. Винник, О. В. Шваякова

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

**по одноименной дисциплине
для студентов специализации 1-25 01 07 15
«Экономика и управление на предприятии
агропромышленного комплекса»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Гомель 2012

УДК 005.3(075.8)
ББК 65.290-2я73
В48

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 3 от 28.11.2011 г.)*

Рецензент: канд. экон. наук, доц. каф. «Менеджмент» БТЭУ ПК *Т. В. Кудрявцев*

Винник, О. Г.
В48 Менеджмент : практикум по одной дисциплине для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса» днев. и заоч. форм обучения / О. Г. Винник, О. В. Шваякова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2012. – 53 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://lib.gstu.local>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-060-7.

Содержит контрольные вопросы и вопросы для обсуждения по темам, рассматриваемым в одном из учебных семестров. Представлены практические задания и ситуации для анализа.

Для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса» дневной и заочной форм обучения.

УДК 005.3(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-535-060-7

© Винник О. Г., Шваякова О. В., 2012
© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2012

Предисловие

В современных условиях развития экономики важнейшим фактором стабилизации и дальнейшего эффективного прогрессивного развития является становление современного цивилизованного менеджмента как системы управления на всех уровнях народного хозяйства – от фирм, корпораций до управления государством в целом. Именно в этом направлении кроются огромные потенциальные возможности национального развития, способные придать ему внутренние стимулы самодвижения, саморазвития.

Практикум предназначен для студентов, изучающих курс менеджмента. Изучение этой дисциплины дает основополагающие представления об организациях различных типов и общих направлениях эффективного управления ими.

Данный практикум включает в себя семь взаимосвязанных тем. В разделах практикума представлены контрольные вопросы и вопросы для обсуждения по темам, рассматриваемым в одном из учебных семестров. Представлены практические задания и ситуации для анализа. Формулировки приведенных заданий направлены на применение полученных теоретических знаний, реализацию творческого потенциала студентов.

Тема 1. Разделение труда менеджеров

Контрольные вопросы

1. Что такое разделение труда?
2. Как трактуется принцип разделения труда по классификации А. Файоля?
3. Что лежит в основе пирамиды и системы менеджеров?
4. Перечислите требования к профессиональной компетенции менеджера.
5. Перечислите и поясните виды разделения труда менеджеров.
6. Какие функциональные уровни менеджмента существуют в организационной иерархии?
7. Приведите примеры должностей менеджеров каждого уровня из рассмотренных в вопросе 6.
8. Укажите полномочия менеджеров каждого уровня из рассмотренных в вопросе 6.

Вопросы для обсуждения

1. Как на практике проявляется принцип разделения труда?
2. Менеджер – компаньон работодателя или наемный работник?
3. От чего зависит эффективность сферы контроля (норма управляемости) в различных подразделениях организации?
4. Насколько могут различаться схемы разделения труда между служащими при заданном круге задач и заданной группе исполнителей?
5. Какие последствия может иметь один способ разделения труда по сравнению с другим?
6. Как можно объяснить и предсказать последствия различных способов разделения труда в качестве основы для сравнения альтернативных схем специализации?
7. Сферы ответственности и требования к профессиональным знаниям менеджеров различных уровней.
8. Объясните, что общего в понятиях: управление, менеджмент, руководство.

Практические задания

Задание 1. Используя схемы разделения труда, рассмотреть, насколько могут различаться схемы разделения труда между студентами Вашей группы при подготовке общего мероприятия (например, подготовка ко Дню кафедры)?

Задание 2. Прочитав практическую ситуацию «Форд» вчера, сегодня, завтра» (Приложение А), объясните на конкретном примере разницу понятий: Управленец > Менеджер > Руководитель.

Вопросы:

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

2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?

3. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса Вы знаете?

4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких управленческих принципов и концепций придерживаются руководители современных компаний?

Охарактеризуйте Форда и его работу как менеджера, основное внимание обратите на следующие моменты:

- что такое менеджмент и кто такой менеджер;
- обязанности и ответственность менеджера;
- умения и роли менеджера;
- содержание работы менеджера;
- качества менеджера.

Задание 3. Децентрализация управления компанией становится возможной благодаря соблюдению определенных принципов делегирования. Суть этих принципов сводится к следующему:

– передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

– передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

– каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается вышшим звеньям управления;

– передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Учитывая принципы делегирования полномочий менеджеров, необходимо:

1. Составить пятиуровневую схему делегирования полномочий по уровням управления.

2. Указать на схеме основные функции, выполняемые менеджерами на каждом уровне в соответствии с их полномочиями и квалификацией.

3. Указать на схеме стрелками:

а) полномочия руководителей;

б) возможность делегирования части работ.

Исходные данные:

Уровни менеджмента:

Руководители среднего звена управления.

Совет директоров.

Рядовые работники.

Руководители высшего звена управления.

Низовое звено управления.

Функции: формирование кадрового состава; определение предназначения организации, формирование структуры управления; составление планов-графиков, разработка производственных заданий; распоряжение финансовыми средствами на стратегическое развитие; разработка миссии организации; разработка долгосрочных стратегических целей, проектов и целевых программ; формирование технико-технологической базы; текущее и оперативное планирование и распоряительство; определение целей подразделений, отделов и служб.

Задание 4. На примере определенной организации составить примерные таблицы обязанностей и рабочего времени менеджеров нижнего и среднего звена, определить обязанности и распределение рабочего времени менеджера высшего звена. Используя принципы ABC анализа (рис. 1.1), осуществите расстановку приоритетов и отразите это в соответствующей таблице.

Таблица 1.1

Обязанности и рабочее время менеджера нижнего (среднего) звена

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1			
2			
...			

Важность

<i>B</i>	<i>A</i>
	<i>C</i>

Срочность

Рис. 1.1. Расстановка приоритетов по принципу Эйзенхауера

Примечание. *A* – работа, требующая немедленного исполнения; *B* – работа, для выполнения которой необходимо установить четкие сроки, выполняется только после того, как закончена работа *A*; *C* – работа, выполнение которой необходимо делегировать подчиненным или выполнить после работ *A* и *B*.

Задание 5. Используя метод альтернативного ранжирования провести оценку результатов работы студентов группы по итогам предыдущего семестра.

ШКАЛА АЛЬТЕРНАТИВНОГО РАНЖИРОВАНИЯ	
Характеристика	
Для измеряемой характеристики выпишите всех одnogруппников, которых Вы хотите проранжировать. Укажите ФИО работающего с наилучшим рейтингом в строке с № 1, а с наихудшим рейтингом – в строке с № 20. Затем включите следующего наилучшего студента в строке с № 2 и наихудшего в строке с № 19 и т. д. Продолжайте, пока не будут заполнены все строки.	
<i>Работающий с наилучшим рейтингом</i>	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
<i>Работающий с наихудшим рейтингом</i>	

Задание 6. (проводится в малых группах). Используя метод парного сравнения, в каждой малой группе провести оценку результатов работы студентов по итогам предыдущего семестра.

Ранжирование студентов по методу попарного сравнения

ХАРАКТЕРИСТИКА «КАЧЕСТВО РАБОТЫ»						ХАРАКТЕРИСТИКА «ТВОРЧЕСТВО»					
Ранжируемый работающий						Ранжируемый работающий					
В сравнении с	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	В сравнении с	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	Артур	Мария	Игорь	Диана	Иван		Артур	Мария	Игорь	Диана	Иван
<i>A</i> Артур		+	+	-	-	<i>A</i> Артур		-	-	-	-
<i>B</i> Мария	-		-	-	-	<i>B</i> Мария	+		-	+	+
<i>C</i> Игорь	-	+		+	-	<i>C</i> Игорь	+	+		-	+
<i>D</i> Диана	+	+	-		+	<i>D</i> Диана	+	-	+		-
<i>E</i> Иван	+	+	+	-		<i>E</i> Иван	+	-	-	+	
<i>Наивысший рейтинг здесь у Марии</i>						<i>Наивысший рейтинг здесь у Артура</i>					

Задание 7. Изучив теоретический материал об охвате контролем определить примерные нормы управляемости для менеджеров разных уровней по конкретной организационной структуре предприятия агропромышленного комплекса (АПК).

Задачи для решения

Задача 1. Используя предложенную С. В. Грайчунасом формулу, подсчитайте и оформите в виде таблицы количество взаимосвязей руководителя с его подчиненными для значений охвата контролем в интервале от 1 до 15.

Задача 2. Подсчитайте потенциальное количество взаимодействий преподавателя со студентами вашей группы. Сопоставьте результат с данными исследований С. В. Грайчунаса. Подумайте, каким образом можно было бы повысить эффективность (качество) работы преподавателя, привести ее в соответствие с научно обоснованными нормами управления.

Формула для расчетов:

$$C = N(2^n / 2 + N - 1), \quad (1.1)$$

где C – количество связей; N – число подчиненных.

Формула Грайчунаса показывает, что если руководителю непосредственно подчинено четыре исполнителя, то количество спорных вопросов, разногласий, а следовательно, и обращений за их решением к начальнику будет порядка 44 раз за рабочий день:

Число подчиненных	Количество обращений
4	44
5	100
6	222
8	1080
15	245970(!)

Тема 2. Проектирование организационной структуры

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие структуры управления.
2. Какие факторы оказывают решающее влияние на структуру управления?
3. Какие факторы относятся к внешним?
4. Какие факторы относятся к внутренним?
5. Какие факторы относятся к факторам непосредственно управленческого (организационного) характера?
6. Что понимают под организационной структурой?
7. Перечислите и поясните правила создания структуры управления.
8. Перечислите типы и виды организационных структур.
9. В чем суть линейной структуры управления?
10. Что представляет собой функциональная структура управления?
11. Что такое линейно-функциональная структура управления?
12. В чем суть дивизиональной структуры управления?
13. Что такое матричная структура управления?
14. Как проектируются структуры управления?

Вопросы для обсуждения

1. Поясните, как учитываются основные принципы построения структуры управления при формировании структуры управления предприятия АПК;
Демократические основы управления.
Принцип системного подхода.

Принцип управляемости.
Принцип соответствия субъекта и объекта управления.
Принцип адаптации.
Принцип специализации.
Принцип централизации.
Принцип профессиональной регламентации.
Принцип правовой регламентации.
Принцип экономичности.

2. Поясните значения учета каждого из факторов при построении организационной структуры управления сельскохозяйственным предприятием.

3. Приведите примеры элементов производственной структуры сельскохозяйственного предприятия.

Практические задания

Задание 1. Руководствуясь описанием и примером построения дерева целей предприятия, необходимо:

- составить дерево целей сельскохозяйственного предприятия;
- определить коэффициенты значимости каждой цели по отношению к главной цели.

В качестве исходных данных использовать описание предприятия и его структурных подразделений.

Задание 2. На основании примера части базовой схемы организационной структуры указать:

- зоны ответственности каждой организационной единицы;
- ключевые объекты управления каждого центра компетенций.



Рис. 2.1. Пример части схемы организационной структуры (базовый, наиболее распространенный вариант описания)

Задание 3. Руководствуясь методикой разработки рациональной структуры управления предприятием, а также с учетом системно-целевого подхода к созданию оргструктур, необходимо:

- составить организационную структуру управления сельскохозяйственным предприятием;
- сравнить построенную оргструктуру с существующей. Отметить и пояснить наиболее существенные отклонения;
- оценить рациональность обоих вариантов оргструктур.

В качестве исходных данных использовать описание предприятия и его структурных подразделений с указанием управляющих должностей.

Задание 4. Совершенствование организационной структуры предприятия

Цель: Определение основных направлений совершенствования организационной структуры предприятия на основе изучения и сравнительного анализа существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

Исходные данные:

Предприятие является открытым акционерным обществом и относится к электротехнической промышленности. Оно производит светотехническое оборудование для автомобильной промышленности. Численность персонала предприятия на конец предыдущего года составляла 4029 человек.

Схема организационной структуры предприятия, действовавшей на конец того же года, представлена на рис. П.2.2 (Прил. Б).

Схема организационной структуры, предложенной консультантами, представлена на рис. П.2.3 (Прил. Б).

Задание:

1. Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия и заполните табл. П.2.1 (Прил. Б).

2. Выполните сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим пунктам:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;

- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;
- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидированные структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

3. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий. Оформите полученные результаты в виде отчета.

4. Заполните табл. П.2.2, П.2.3 (Прил. Б).

Задание 5. Ознакомившись с ситуацией, необходимо ответить на приведенные ниже вопросы.

Ситуация:

Производственная корпорация «N», созданная в ... г. на основе акционирования двух предприятий, выпускавших бытовую технику, за шесть лет своей деятельности значительно расширила объем производства, введя в строй еще три завода приблизительно такой же мощности, что и первые два.

На фоне трудностей переходного периода такая деятельность корпорации может рассматриваться как весьма успешная и перспективная. И естественно, возникает вопрос: в чем секрет успеха?

Генеральный директор корпорации пользуется среди коллег репутацией умелого руководителя, хорошо знающего тонкости управленческой профессии. Его стаж директорской деятельности более 15 лет – он руководил ранее одним из двух объединившихся в корпорацию заводов.

Сумев выжить в трудных условиях и даже увеличить производство товаров на своих предприятиях, генеральный директор корпорации известен как один из немногих директоров-рыночников. С начала создания корпорации он со своими помощниками разработал схему производства на предприятии с учетом большого числа возможных положительных и отрицательных влияний различных экономических и социальных факторов. Эта схема оказалась действенной на протяжении

шести лет. И все пять ныне действующих предприятий работают по ней приблизительно в одинаковом режиме, без резких потрясений (риск был ранее просчитан). В перспективе намечено в ближайшие пять-семь лет запустить еще три предприятия в других городах области.

Один раз в неделю генеральный директор собирает всех своих заместителей и директоров пяти предприятий на совещание, на котором в течение 4–5 ч обсуждается большое количество конкретных вопросов по поддержанию разработанных процедур производства. Однако в последнее время корпорация начала работать с большими затруднениями. И, вместо планируемого расширения производства за счет ввода в строй еще одного завода, генеральный директор оказался перед фактом остановки роста корпорации.

В поисках причин создавшейся ситуации он приходит к следующим размышлениям: возможно, нужно что-то менять в технологии производства, а может быть, он «стар», чтобы управлять производством (корпорацией) в «новой» экономике?

Вопросы:

1. Что, по Вашему мнению, является причиной создавшихся в работе корпорации трудностей? Ответ может быть не однозначным, даже предположительным. Объясните Вашу точку зрения на проблему.

2. Рассмотрите предложенную ниже схему (рис. 2.4., рис. 2.5) организационной структуры управления корпорацией *N*. Дайте оценку ее достоинств и недостатков. Не является ли такое построение управленческой структуры корпорации причиной (одной из причин) ее нынешних трудностей? Если да, то объясните подробнее, в чем Вы видите эту причину.

3. Какие изменения в организационной структуре корпорации *N* Вы бы предложили для улучшения ее работы? Постройте Вашу усовершенствованную схему организации управления.

4. Питер Друкер, видный американский теоретик менеджмента, считал, что будущее – за органическими структурами управления производством. По мнению немецкого ученого Дж. Хойер, наоборот, «пирамида» остается главной структурой управления в новой информационной эпохе. Дайте характеристику двух видов организационных структур управления: механистической и органической. Ваша точка зрения на будущее этих структур. Кто, по Вашему мнению, окажется прав: Друкер или Хойер? Аргументируйте свой ответ.



Рис. 2.4. Организационная структура управления корпорацией



Рис. 2.5. Схема организационной структуры управления, предложенная консультантами

Тема 3. Коммуникации в управлении

Контрольные вопросы

1. Что такое коммуникация?
2. От чего зависят коммуникационные потребности организации?
3. Классификация коммуникаций.
4. Что такое внешние коммуникации?

5. Что такое внутренние коммуникации?
6. Перечислите элементы коммуникационного процесса.
7. Воспроизведите модель коммуникационного процесса в управлении организацией.
8. Значение информации в управлении.
9. Раскройте содержание межличностной коммуникационной сети руководителя организации.
10. Назовите типы невербальной коммуникации.

Практические задания

Задание 1. (Проводится в малых группах). Студенты каждой группы должны составить рекламное объявление с учетом нижеприведенных рекомендаций к рекламным объявлениям. Рекламуемая продукция или услуга выбираются самостоятельно. После составления объявления представители остальных малых групп осуществляют его оценку по нижеперечисленным критериям. На этапе оценки рекламного объявления необходимо отметить его достоинства, недостатки и оригинальные идеи.

Для рекламного менеджера, особенно начинающего, следует иметь в виду следующее: рекламное объявление привлекает внимание в течение одной секунды. В это время решается вопрос о целесообразности подобного чтения.

Рекламные объявления должны способствовать:

1. Активизации читателя: доверительность, напряженность, юмор, неожиданность.
2. Целевой ориентации (фокусированию):
 - а) объявление должно быть составлено в соответствии с требованиями читателей, оно должно звучать поучительно;
 - б) объявление не должно содержать слишком много деталей;
 - в) основное правило: чем больше заинтересованность читателя в содержании, тем длиннее может быть рекламный текст;
 - г) заголовок в рекламном объявлении несет ответственность за активизацию внимания читателя: решение читать или не читать принимается в доли секунды.
3. Восприятию:

Три основных правила:

 - а) раздражитель должен быть очень сильно выражен; очень важны типичные для рекламы преувеличения;
 - б) сюжеты, изображения, пейзажи, люди – все должно применяться в ходе рекламной кампании ненавязчиво и быстро;

в) на восприятие рекламы требуется время; предпочтительнее долгосрочная реклама с частой повторяемостью.

Задание 2. Упражнения по тренировке мастерства публичного выступления.

Упражнение 1. Накануне выступления перед аудиторией (группой) рекомендуется ознакомиться с теоретическим материалом: «10 советов от Дональда Трампа о том, как выступать перед аудиторией», «Как правильно выступать».

Каждый студент должен выступить перед группой:

1. Минутное представление. Необходимо выйти и минуту говорить о себе или стоять и красиво улыбаться. После аплодисментов аудитории можно уйти. Аплодисменты рекомендуется принимать с мыслью «Да, спасибо, я великий, я знаю».

2. Глядя в глаза (или в переносицу) собеседнику три минуты, рассказывать о чем угодно (про погоду, переходя к нестабильности мирового финансового рынка и заканчивая формулами полимеров из остаточных знаний школьного курса химии). Это упражнение следует проделать хоть раз с любым собеседником (при условии, что он согласен). Оно помогает снять напряжение от мысли «Я несу полный бред».

Упражнение 2. На примере выступлений студентов с докладами или на вольную тему провести анализ выступлений, предварительно изучив материал о поведении во время выступления и манере выступления.

Тема 4. Власть и влияние

Контрольные вопросы

1. Что такое власть?
2. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации Фрэнча и Рэйвена.
3. Что такое авторитет?
4. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.
5. В чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?

Вопросы для обсуждения

1. Как Вы думаете, чем чреват для организации мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет) лидера?

2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Как, по Вашему мнению, проявляется власть в повседневной жизни?
4. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
5. Если бы Вы были руководителем низового звена, как бы Вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из Ваших идей?
6. Согласны ли вы с автором «Теории Х» и «Теории Y»? По каким моментам проявляется Ваше несогласие?

Практические задания

Задание 1. Вы – молодой специалист одного из отделов районной администрации. Вы честолюбивы, мечтаете о карьере государственного служащего, готовы к преодолению трудностей, уверены в себе, однако понимаете, что одних личных качеств для достижения цели недостаточно. В современном обществе все чаще звучат слова об этике в профессиональной деятельности, и Вам необходимо следовать определенным этическим нормам поведения. В связи с этим ответьте на следующие вопросы:

1. Объясните, почему нравственность называют «неписаными законами».
2. Как Вы понимаете профессиональную этику государственного служащего?
3. Что Вы вкладываете в понятие «внешний облик» человека?
4. Какие нарушения языковой нормы встречаются в устной деловой речи?
5. Каким правилам этикета должен следовать государственный служащий, принимая в своем кабинете посетителя?
6. В чем состоит специфика организации и проведения деловых переговоров в сфере государственной и муниципальной службы?

Задание 2. После прочтения ситуации «Использование власти в отрасли, производящей компьютеры» (Прил. В) провести ее анализ и ответить на вопросы:

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

Задание 3. Сопоставьте формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Дайте ответы на вопросы:

1. Какая форма власти предпочтительнее и почему?
2. Зависит ли данный выбор формы власти от конкретной ситуации? Поясните ответ примерами.

Какая форма власти является наиболее распространенной в современных организациях?

Задание 4. Используя классификацию видов власти М. Вебера, приведите реальные примеры проявления соответствующих видов власти в менеджменте бизнеса.

Тема 5. Лидерство и стили лидерства

Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
3. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
4. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.
5. Опишите модель руководства «путь-цель».
6. Опишите модель руководства «жизненный цикл».
7. Опишите модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Вопросы для обсуждения

1. Какую роль, по Вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ею обладают?
2. Кого можно считать лидером организации? Почему? Всегда ли формальный лидер является неформальным? Почему?
3. В чем различие между управлением и лидерством?

Практические задания

Задание 1. Деловая игра «Лидер». Необходимо расписать план действий антикризисного управляющего как лидера предприятия промышленного назначения, находящегося в данный момент в тяжелом финансовом положении.

Правила игры: Лидерство – первый и наиболее важный фактор, который должен приниматься во внимание при выборе нового «архитектора» руководящей стратегии. Этим «архитектором» должен неизменно быть личностный лидер, кто-то, отличающийся от всех остальных людей в организации. Его личностные черты должны вселять

уверенность в конечном выживании и возобновлении деятельности переживающей трудности фирмы.

Он должен быть самоуверенным, целостным в стиле действий, определенным в своем стремлении к целям и достаточно гибким, чтобы изменять свой стиль в зависимости от обстоятельств. Удачливый лидер интуитивно чувствует, какие задачи имеют наивысший приоритет. Он способен взять инициативу в свои руки и посвятить громадную энергию тому, чтобы привести организацию и себя к достижению (выполнению) этих приоритетов. Основные черты характера, которые обычно проявляются в удачливых лидерах:

1. Предпринимательский инстинкт наряду с профессиональной квалификацией менеджера;
2. Мастерство проницательного интервьюирования;
3. Высокое мастерство ведения переговоров;
4. Обширный и всесторонний деловой опыт.

Вокруг такого лидера будут концентрироваться люди, которые могут внести вклад в осуществление требующихся перемен. Когда продажи и прибыли падают, лидер «поворота» должен предпринять шаги по улучшению ближайших перспектив и выработке основы для долгосрочных.

Эта программа действий должна иметь три цели:

- дать коллективу прямое видимое свидетельство действия и перемен, чтобы прояснить, что новый лидер – «за главного и старшего»;
- быстро привести фирму к кратковременным улучшениям: это может быть либо сокращение издержек, либо рост продаж;
- проделать базовую работу как для создания организационного подхода к решению долгосрочных проблем фирмы, так и для более компактной и совершенной системы контроля.

Ключ к успеху не в сложной системе управленческого контроля, а в быстрых действиях исполнителей, которые очень хорошо и быстро доводят до конца несколько простых дел. Первый шаг в демонстрации «поворотного» лидерства – привлечение внимания людей.

Часто новый лидер вынужден обратиться к шоковой терапии, поскольку до тех пор, пока базовая мотивация людей в организации не изменится с пораженческой на, по крайней мере, скептическую уверенность, сомнительно, что компания сможет стабилизировать свои доходы и вернуться к здоровому росту.

Удачливый «поворотный» лидер должен «атаковать» проблемы, получить тотальный финансовый контроль, выяснить, что происходит

в действительности в организации, «разместить» ключевых менеджеров, собрать все факты, осуществить поиск путей стабилизации прибыли и принять целесообразные решения – все быстро, одновременно и правильно.

Обычно в провале бизнеса обвиняют всю экономику в целом. Но в восьми из десяти случаев обвинять надо «плохой» менеджмент.

Задание 2. После прочтения ситуации «Виктор Киам и электробритва «Ремингтон» (Прил. Г) провести ее анализ и ответить на вопросы:

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?

2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?

3. В какую сторону, по Вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий, или адаптивный, стиль руководства?

Задание 3. Ознакомьтесь с качествами, наиболее часто встречающимися у успешного лидера. Отметьте, какие из них Вам присущи. Для выяснения того, в какой степени Вы на сегодняшний день обладаете необходимыми лидерскими качествами, ответьте на вопросы теста на наличие лидерских качеств и сделайте соответствующие выводы. При этом учтите, что совокупность лидерских качеств еще не является исчерпывающей характеристикой лидера и его поведения. Важно и то, как эти качества проявляются, каковы их «приоритеты».

Таблица 5.1

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
– Ум и логика	– Инициативность	– Умение заручаться поддержкой
– Рассудительность – Проницательность	– Гибкость – Бдительность	– Умение кооперироваться – Умение завоевывать популярность и престиж
– Оригинальность	– Созидательность и творчество	– Такт и дипломатичность
– Способность к концептуализации	– Честность	– Умение брать на себя риск и ответственность

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none"> – Образованность – Знание дела – Умение выразить свои мысли 	<ul style="list-style-type: none"> – Целостность личности – Смелость – Уверенность в себе 	<ul style="list-style-type: none"> – Умение организовывать – Умение убеждать – Умение изменять себя
<ul style="list-style-type: none"> – Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки 	<ul style="list-style-type: none"> – Уравновешенность 	<ul style="list-style-type: none"> – Надежность
<ul style="list-style-type: none"> – Острая интуиция 	<ul style="list-style-type: none"> – Независимость – Самостоятельность – Амбициозность – Потребность в достижениях – Настойчивость и упорство – Энергичность – Властность – Работоспособность – Агрессивность – Стремление к превосходству – Обязательность – Участливость 	<ul style="list-style-type: none"> – Умение шутить и понимать юмор – Умение разбираться в людях

Данный перечень вовсе не означает, что успешному лидеру необходимо обладать всеми перечисленными выше качествами. Однако важно подчеркнуть, что многие из этих качеств можно развить с помощью целенаправленной работы. Основное условие при этом – овладение навыком самоанализа, который позволяет определять области самосовершенствования.

Таблица 5.2

Тест на наличие лидерских качеств

№	Качества	Параметры	Никогда	Иногда	Всегда
1	Фокус	Когда вы учите других, вы сосредотачиваетесь на общей картине лидерства – как на трудных, аналитических вопросах, так и на более легких, например, как вы стимулируете к действию людей и как принимаете решения	1	2 3 4	5

№	Качества	Параметры	Никогда	Иногда	Всегда
2	Передаваемая точка зрения	У вас четко сформулированная точка зрения относительно идей, ценностей, энергии и готовности к риску, необходимых, чтобы быть успешным лидером в вашей компании	1	2 3 4	5
3	Преданность	Вы лично рассматриваете воспитание других как важную часть вашего лидерства. Возможности воспитания лидерских качеств у других людей не ограничиваются только формальными образовательными программами	1	2 3 4	5
4	Ролевая модель	Когда вы учите других, вы сами открыты для научения. Вы можете указать, чему научились от тех людей, у которых вы были наставником. Люди свободно выражают собственную точку зрения, обсуждают ее с вами, а также предлагают свое видение перспективы	1	2 3 4	5

Если по всем четырем параметрам вы оценили себя на 5, то вы – выдающийся лидер. Но и если оценки меньше 5, то и это неплохо: совершенствование начинается с осознания собственных недостатков.

Тема 6. Техника индивидуальной и групповой работы менеджера

Контрольные вопросы

1. Что такое техника индивидуальной работы менеджера?
2. Что такое техника групповой работы менеджера?
3. В чем суть техники на основе матричных связей?
4. В чем суть техники на основе ранговых корреляций?
5. Назовите области применения техники ранговых корреляций.
6. В чем особенности сравнений по отклонениям и по инверсии?
7. Назовите области применения причинно-следственной диаграммы.
8. В чем суть метода парных сравнений?

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой самоменеджмент? В чем преимущества овладения искусством самоменеджмента?
2. В чем сущность самоменеджмента как совершенно нового аспекта самоорганизации?
3. В чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?
4. Ознакомившись с активными формами групповой работы менеджеров и методами принятия групповых решений, приведите примеры ситуаций, в которых каждый из рассмотренных методов является наиболее предпочтительным.

Практические задания

Задание 1. Каковы особенности интеллектуальной техники работы менеджера? Разработайте модель взаимосвязи техники работы с наиболее близкими к ней понятиями менеджмента.

Задание 2. Разработайте причинно-следственную диаграмму (диаграмму Исикавы):

- повышения качества выпускаемой продукции;
- развития персонала предприятия;
- индивидуального планирования карьеры и т. п.

Задание 3. Изучив методику проведения функционально-стоимостного анализа и пример построения структурной модели дырокола, построить структурную модель и функционально-элементную модель выбранного объекта, например:

- компьютерный стол;
- степлер и т. п.

Задание 4. После прочтения ситуации «Вы – начальник цеха» провести ее анализ. Исходя из характеристики производственной ситуации, необходимо выполнить следующие задания:

Ситуация «Вы – начальник цеха»

Место действия – участок сборки печатных плат, поступающих затем на другие участки цеха.

В последнее время участок едва справляется с заданием. В третьей декаде каждого месяца начинается «штурмовщина». Системой стали сверхурочные, работа в выходные дни, что приводит к регулярному перерасходу фонда заработной платы и отсутствию премий. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 30–35 %. Около 40 % работников составляют молодые рабочие. Участились нарушения трудовой дисциплины, опоздания, прогулы. Воз-

растают потери от брака, простоев, нарушаются сроки ремонта оборудования, увеличилось число рекламаций.

Неблагополучное положение на участке вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение в срок плановых заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три мастера. Создание бригады на участке осуществлено формально и не привело к заметным изменениям.

Два дня назад приказом начальника цеха мастер был освобожден от занимаемой должности, но оставлен на том же участке.

Задание 4.1. Вы утверждены в должности мастера участка сборки печатных плат в момент, когда там сложилась критическая ситуация. Коллектив с вами не знаком. После смены в комнате отдыха собрались рабочие. Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

1. Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили Вас придти именно на этот участок и занять должность мастера?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи Вы хотели бы решать?

4. Что Вы ожидаете от коллектива участка, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как Вы представляете себе будущее участка, трудового коллектива, его производственную деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на выступление перед коллективом участка – 10 мин. Результат выполненного задания – тезисы выступления.

Задание 4.2. Вы утверждены приказом начальника цеха мастером участка сборки печатных плат. С коллективом участка вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации, сложившейся на участке. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Опишите, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Опишите, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т. п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним мастером. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Результат выполненного задания – план первого рабочего дня.

Тема 7. Принятие управленческих решений

Контрольные вопросы

1. Что понимается под управленческим решением?
2. Перечислите критерии классификации и виды управленческих решений.
3. Перечислите стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
4. Перечислите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Перечислите методы принятия управленческих решений.
6. Что такое неформальные методы принятия управленческих решений?
7. Что такое коллективные методы принятия управленческих решений?
8. Что такое количественные методы принятия управленческих решений?
9. Перечислите наиболее часто встречающиеся структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей.

Вопросы для обсуждения

1. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
2. Рассмотрите принятие решений на телевизионном конкурсе КВН как пример экспертной процедуры.
3. В чем проявляется индивидуальность стилей принятия управленческих решений?
4. Можно ли рассматривать решения в менеджменте как продукт управленческой деятельности? Обоснуйте ответ.

Практические задания

Задание 1. Проведите системный анализ конкретной хорошо знакомой Вам производственной ситуации и примените изученные Вами методы принятия решений для подготовки организационных или иных мероприятий в своей организации. Оформите работу в виде доклада вышестоящему руководителю или органу (например, Совету директоров, Правлению или Собранию акционеров). Рекомендуемый объем – 10 стр.

Задание 2. Принятие решения в условиях определенности

Типография располагает тремя видами ресурсов – бумагой, красной и черной красками. Она может напечатать афиши двух видов.

Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в табл. 7.1.

Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех напечатанных афиш.

Таблица 7.1

Нормы расхода ресурсов и цена изделия

Афиша	Оптовая цена (тыс. р.)	Расходы на штуку		
		Бумага (г)	Красная краска (г)	Черная краска (г)
1 вид	2	50	1,25	3
2 вид	5	40	5	5
Запас	(кг)	200	12,5	15

Задание 3. Влияние внешней среды на принятие решений

С учетом шести ограничений, приведенных в табл. 7.2, примите решение: «Чем заняться вечером?»

Таблица 7.2

Факторы принятия решения

п/п	Ограничения	Ситуация						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Задания выполнены	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
2	Родители дома	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да
3	Погода хорошая	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
4	Есть новые музыкальные диски	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
5	С NN отношения налажены	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
6	В кинотеатре новый боевик	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет

По каждой из семи комбинаций ограничений заполните табл. 7.3.

Таблица 7.3

Вариант выбора решения

№	Варианты решений	Решения						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сидеть дома и выполнять задания							
2	Пойти погулять с имярек							
3	Пойти в кино с имярек							
4	Пригласить имярек послушать новые записи							
5	Переписать диск							
6	Залечь на диване с книгой							

Задание 4. После прочтения ситуации «Дэвенпортский университет» (Прил. Д) провести ее анализ и ответить на вопросы:

1. Какова главная проблема, очевидная в данном случае?
2. Будь Вы директором, как повели бы себя в этой ситуации?
3. Что следовало бы предпринять Барфилду?
4. Что бы Вы изменили для предотвращения подобных событий?

Задание 5. Выбор операционной ситуации с использованием «Дерева решений»

Совет директоров ОАО «Трансбум» постановил организовать производство оберточной бумаги нового вида. Исходя из этого необходимо решить две задачи:

- каких размеров должно быть это производство;
- какую стратегию следует избрать, чтобы удовлетворить спрос потребителей.

Менеджеры предложили три возможных варианта:

1. Построить цех для изготовления достаточного количества бумаги, чтобы удовлетворить высокий спрос при работе в одну смену. Если спрос высок, то ожидается, что это приведет к получению годовой прибыли в размере 6 млн р. Если спрос будет средний, то ожидаемая прибыль будет 4 млн р., а при низком спросе – 2 млн р.

2. Построить цех, удовлетворяющий средний спрос при работе в одну смену. Это обеспечит прибыль в размере 5 млн р. При таком размере высокий спрос можно покрыть за счет перехода на работу в две смены, но вторая смена является менее продуктивной и более высоко расходной. Прибыль составила бы в этом случае 5,5 млн р. При низком спросе может составить 2,5 млн р.

3. Построить цех для удовлетворения низкого спроса за одну смену. При этом вторая смена может быть введена для удовлетворения среднего спроса, а третья – для покрытия высокого спроса. Высокий спрос может обеспечить прибыль в размере 5 млн р., средний – 4,5 млн р., а низкий 3 млн р.

Определено, что вероятность появления высокого, среднего и низкого спроса составляет, соответственно: 0,25, 0,45 и 0,3.

Задание: используя бизнес ситуацию ОАО «Трансбум» и данные вероятности спроса товара, рассчитайте ожидаемый доход предприятия и постройте «дерево решений».

Литература

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 216 с.
2. Бебяцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Бебяцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.
3. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 348 с.
4. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 283 с.
5. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2004. – 504 с.
6. Воробьев, Л. А. Менеджмент предприятия / Л. А. Воробьев. – Минск : Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2003. – 444 с.
7. Глухов, В. В. Менеджмент : учеб. для вузов / В. В. Глухов. – СПб. : Лань, 2002. – 528 с.
8. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
9. Драчева, Е. Л. Менеджмент : учеб. для вузов / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М. : Академия, 2006. – 288 с.
10. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2006. – 336 с.
11. Переверзев, М. Л. Менеджмент : учеб. для вузов / М. Л. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. М. П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 288 с.
12. Семенов, Б. Д. Менеджмент : практикум / Б. Д. Семенов, В. В. Пусель. – Минск : БГЭУ, 2006. – 176 с.
13. Феденя, А. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

«Форд» вчера, сегодня и завтра

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

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

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

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

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей

модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

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

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

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

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

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Се-

верной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику – самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколь-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии.

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

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

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднепри-

водными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый – большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй – заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий – грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый – грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

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

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

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

Попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной

Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

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

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако, по расчетам, этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд дол., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

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

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, – сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединен-

ному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. – Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производителям и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40 % расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

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

Разумеется, «Форд» не единственная компания-производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация – «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», – так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут

продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин – «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моно-спейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

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

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

Главная задача – преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре – в США и один – в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и мини-вэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) – за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических ко-

робок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций – американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90 % американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

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

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

Основа роста компании «Форд» – повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд дол., а в следующем году увеличилась более чем вдвое – до 5,3 млрд дол. (хотя оборот вырос всего на 18 %). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд дол. (против 0,9 млрд дол. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15 %. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие

сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

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

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

Приложение Б

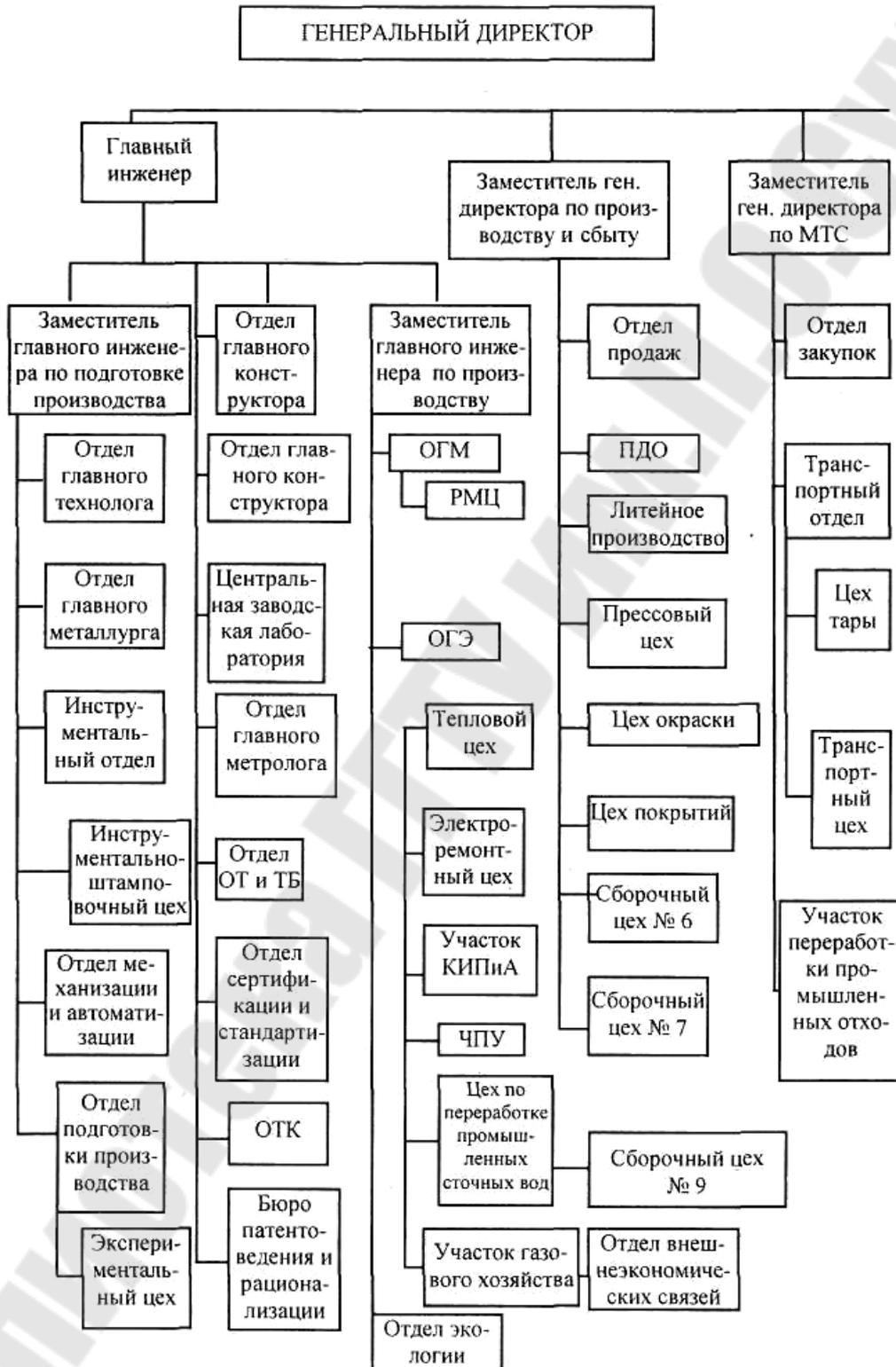


Рис. П.2.2. Схема существующей организационной структуры управления (окончание см. на с. 41)

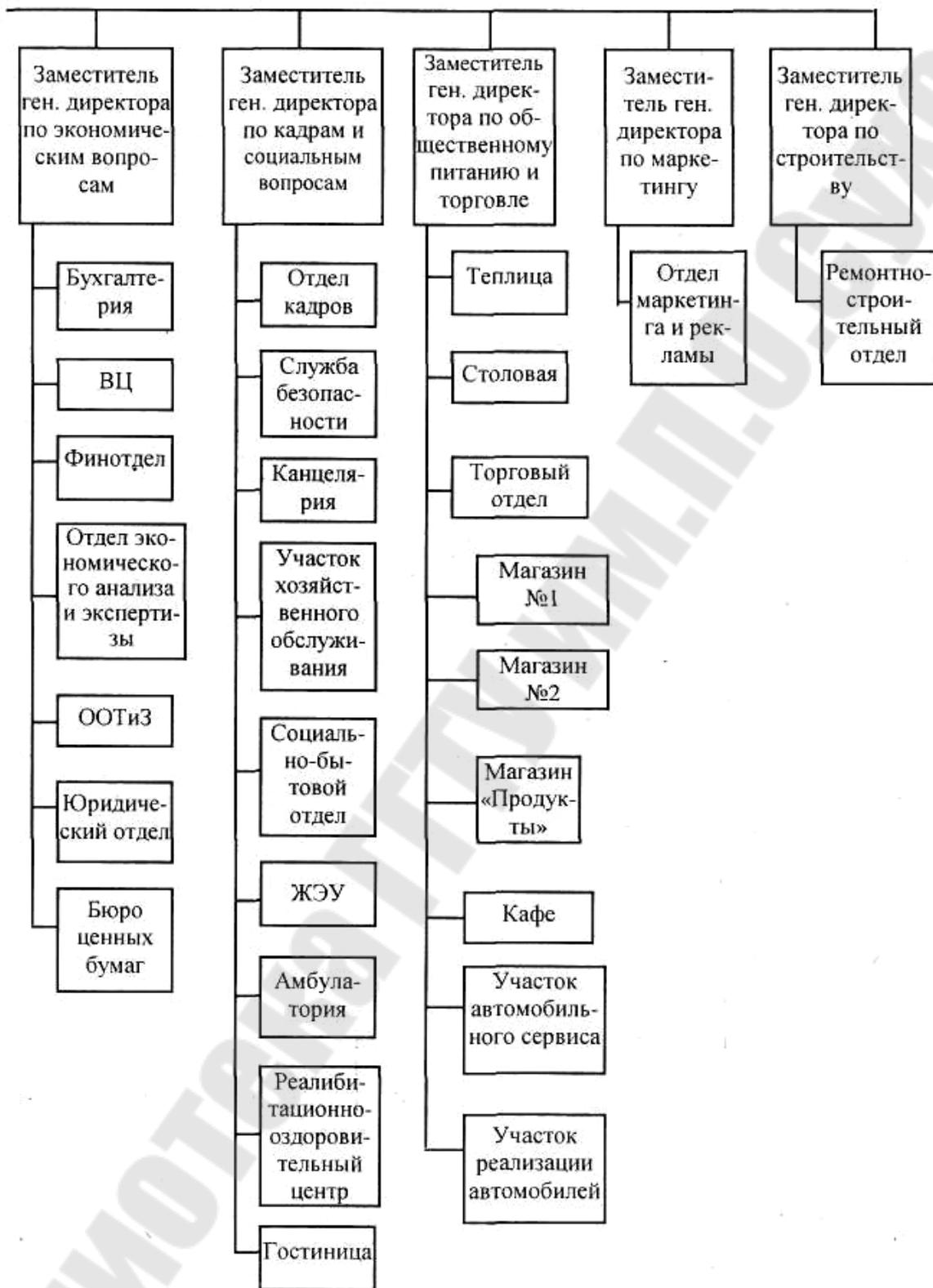


Рис. П.2.2. Окончание (начало см. на с. 40)

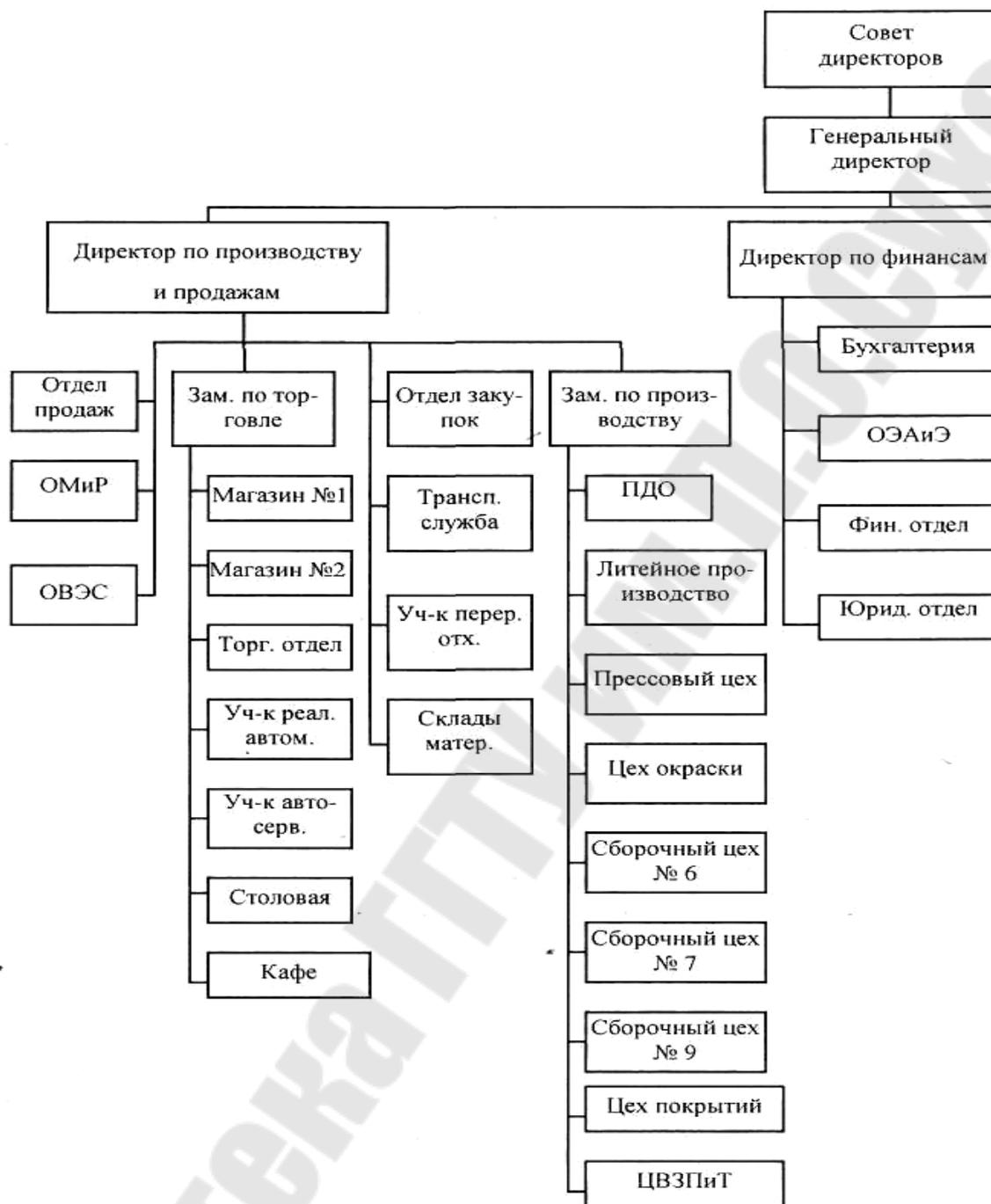


Рис. П.2.3. Схема организационной структуры управления, предложенной консультантами (окончание см. на с. 43)

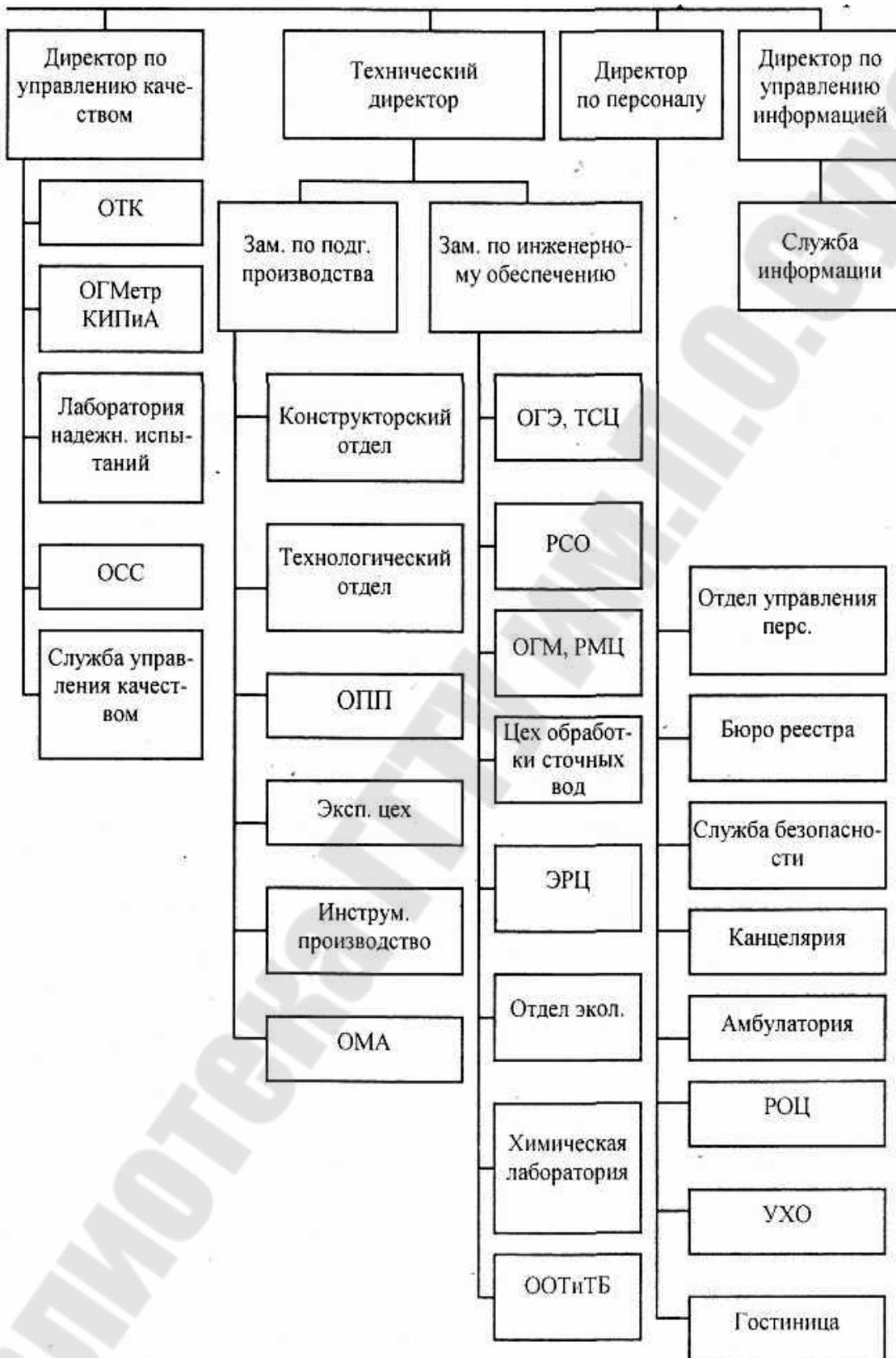


Рис. П.2.3. Окончание (начало см. на с. 42)

Таблица 2.1

**Характеристика организационной структуры предприятия
(сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)**

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1		
1.1		
1.2		
1.3		
2		
2.1		
2.2		
...		

Таблица 2.2

**Распределение подразделений предприятия между руководителями
высшего уровня управления (сравнение существующего
и предлагаемого вариантов структур)**

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и работников	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
2				
...				
Всего				

Таблица 2.3

**Функциональное распределение подразделений предприятия
(сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)**

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители) подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители) подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Пояснения к табл. 2.3:

- строка 1 «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;
- строка 2 «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;
- строка 3 «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;
- строка 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;
- строка 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;
- строка 6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;
- строка 7 «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

**«Использование власти в отрасли,
производящей компьютеры»**

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

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

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

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

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

Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х до конца 60-х гг. компания росла и процветала благодаря своей репутации – производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производством и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по разви-

тию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной и что заказы будут выполняться в течение 24 ч. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Дэвенпортский университет

«Мы хотим Барфилда! Мы хотим Барфилда!» – так 50 тыс. шумливых «фанатов» настаивали на возврат в футбольную команду Дэвенпортского университета ее бывшего тренера Коуча Давида Барфилда.

Несколько последних недель оказались горячими и для Барфилда, и для администрации университета. Увольнение Барфилда, бесменного в течение 15 лет тренера дэвенпортской команды, произвело такое возмущение среди студентов, профессорско-преподавательского состава и выпускников университета, что национальные службы информации ежедневно распространяли по США сообщения о событиях в Дэвенпорте.

Крупный субсидируемый государством Дэвенпортский университет (30 тыс. студентов) находится на Среднем Западе. Спортивные соревнования из Дэвенпорта, члена влиятельной Ассоциации спортсменов центральных штатов, часто транслируются региональным и общенациональным телевидением. Барфилд пришел в Дэвенпорт 14 лет тому назад. До этого в качестве главного тренера неуязвимой футбольной команды из небольшого Бакстер-колледжа, Барфилд в течение трех лет подряд добивался первенства своих питомцев в национальном чемпионате. Талантом Барфилда заинтересовались несколько крупных университетов.

Дэвенпортский университет установил Барфилду начальное жалованье в 17500 дол. в год. Он должен был исполнять должность главного тренера футбольной команды, совмещая эту работу с функциями ассистента профессора по здравоохранению, физической культуре и отдыху.

Команда Барфилда добилась показателя в играх 115/35 и участвовала в 10 показательных играх по завершении сезона. В этот период Барфилд был явным любимцем местных «фанатов» и заметной фигурой Дэвенпортского кампуса.

Со временем Барфилд укоренился и в местном деловом сообществе. К его жалованью в 52,5 тыс. дол. в год добавились 15 тыс. дол. в год за еженедельное участие в телешоу с обзором воскресных игр дэвенпортской команды. Кроме того, Барфилд зарабатывал более 75 тыс. дол. в год на коммерческом радио, заключив с ним контракт на регулярные выступления, а также от рекламы, разрешив использовать свои

фотопортреты. Используя контакты с клубом инициаторов предпринимательства в Дэвенпорте, Барфилд вложил значительные средства в ряд местных проектов. Он стал совладельцем «Дэвенпорт Инн» – 100-номерного мотеля через дорогу от кампуса. Он также вошел в долю группы автомобильных дилеров города и приобрел льготный пай в системе магазинов, торгующих свежемороженными продуктами питания. В самое последнее время он (вместе с тремя другими инвесторами) приобрел крупные участки земли в Дэвенпорте с намерением пустить их под застройку жилыми домами. Эта негромкая деятельность внезапно была прервана серией ошеломляющих событий.

Барфилд приобрел репутацию «жестокоего» тренера. Особенной суровостью отличались его предсезонные сборы, требовавшие от игроков немалых усилий. Эти сборы устраивались в Баттеруорте, городке в 100 милях от Дэвенпорта. В продолжение трех недель игроки обязаны были выкладываться трижды в день ежедневно. После подъема в 5 ч 30 мин уже в 6 ч утра начиналась первая тренировка. Вслед за завтраком полагалось полтора часа смотреть какой-нибудь нудный фильм. За ленчем следовала вторая тренировка (2,5 ч). Вечерняя тренировка посвящалась упражнениям на координацию движений и бегу. Несмотря на такие нагрузки, спортсмены-студенты буквально рвались в команду Барфилда.

За два года до описываемых событий университет переманил известного защитника Элфреда Робинсона, учившегося тогда в средней школе в Уоррене, штат Огайо. К восторгу всего университета Робинсон решил именно здесь продолжать образование. На первом году Робинсон разочаровал многих – молодой защитник не оправдал надежд. Кроме того, Робинсон плохо воспринимал работу дэвенпортских тренеров и пропустил три сбора. В школе ему позволялось «идти своим путем», но это было не в правилах Барфилда. Кроме того, посредственными оказались отметки Робинсона, он с трудом дотягивал до минимально необходимого уровня.

Однажды во время игрового сезона Робинсон подал на Барфилда в суд, обвиняя его в том, что он ударил Робинсона во время игры. Университет заявил, что будет твердо стоять на стороне тренера и оплатит все судебные издержки. Робинсон имел репутацию нарушителя спокойствия, поэтому почти никто из игроков не обратил внимания на судебное разбирательство, происходившее в период очередного тренировочного сбора. Робинсон не пользовался популярностью у товарищей по команде, и многие считали его отверженным. Через две недели по-

сле регистрации судебного иска Барфилд, возвращавшийся домой с тренировки, услышал сообщение по радио о своем увольнении.

Сообщение удивило Барфилда, поскольку в начале этого дня он слышал заявление президента университета, в котором тот подтверждал полную поддержку тренера и выразил уверенность в том, что с тренера будут сняты все обвинения.

Решив, что радиосообщение – ошибка, Барфилд связался с директором по спорта Бобби Уайтом.

«Бобби, это Дэвид. Только что я слышал сообщение по радио о моем увольнении. Я только хотел убедиться в том, что это ошибка, чтобы забыть об этой истории», – так говорил Барфилд.

«Дэвид, – ответил Уайт, – я не думал сообщать тебе об этом по радио, но ты ведь знаешь, как работает пресса. Я получил три анонимных записки от твоих игроков, в которых подтверждается, что ты ударил Робинсона. Мне ничего не оставалось, кроме как уволить тебя».

Содержание

Предисловие.....	3
Тема 1. Разделение труда менеджеров	4
Тема 2. Проектирование организационной структуры	9
Тема 3. Коммуникации в управлении.....	14
Тема 4. Власть и влияние.....	16
Тема 5. Лидерство и стили лидерства.....	18
Тема 6. Техника индивидуальной и групповой работы менеджера	22
Тема 7. Принятие управленческих решений.....	25
Литература	29
Приложения	30

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

**Винник Ольга Григорьевна
Шваякова Ольга Валерьевна**

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

**по одноименной дисциплине
для студентов специализации 1-25 01 07 15
«Экономика и управление на предприятии
агропромышленного комплекса»
дневной и заочной форм обучения**

Электронный аналог печатного издания

Редактор

А. В. Власов

Компьютерная верстка

Н. Б. Козловская

Подписано в печать 28.03.12.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Ризография. Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,3.

Изд. № 98.

E-mail: ic@gstu.by

<http://www.gstu.by>

Издатель и полиграфическое исполнение:
Издательский центр Учреждения образования
«Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого».

ЛИ № 02330/0549424 от 08.04.2009 г.

246746, г. Гомель, пр. Октября, 48