

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Кафедра менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ

Методическое пособие
для проведения практических занятий и деловых игр
для студентов экономических специальностей БГУИР
всех форм обучения

Минск БГУИР 2011

УДК 005(076.1)
ББК 65.290-2я7
М50

А в т о р ы:

А. К. Феденя, Л. Ч. Горностай, О. Э. Овчинникова, В. С. Князькова

М50 Менеджмент : метод. пособие для проведения практич. занятий и деловых игр для студ. экон. спец. БГУИР всех форм обуч. / А. К. Феденя [и др.]. – Минск : БГУИР, 2011. – 84 с.
ISBN 978-985-488-764-7.

Пособие составлено на основе опыта подготовки специалистов экономического профиля в Белорусском государственном университете информатики и радиоэлектроники, включает также адаптированный и апробированный материал учебных изданий различных авторов по курсу «Менеджмент».

Предназначено для студентов экономических специальностей БГУИР.

УДК 005(076.1)
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-985-488-764-7

© УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Деловая игра 1. Тестирование и оценка свойств личности в управлении</i>	4
<i>Деловая игра 2. Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей</i>	18
<i>Деловая игра 3. Управленческие решения и культура труда руководителя</i>	22
<i>Деловая игра 4. Формирование структуры подразделения</i>	27
<i>Деловая игра 5. Делегирование полномочий</i>	33
<i>Деловая игра 6. Формирование организационной структуры управления предприятием</i>	38
<i>Деловая игра 7. Разработка плана развития организации с использованием экономических, организационно-административных и социально-психологических методов управления</i>	44
<i>Деловая игра 8. Организация проведения делового совещания</i>	50
<i>Деловая игра 9. Организация выставки продукции</i>	54
Литература	60
Приложение 1. Ситуации для обсуждения	61
Приложение 2. Ситуация для разработки плана развития организации с использованием методов управления	75
Приложение 3. Ситуация для проведения делового совещания	79
Приложение 4. Перечень работ по организации выставки	81

Деловая игра 1

Тестирование и оценка свойств личности в управлении

Цель: ознакомление студентов с методами тестовой оценки личностных управленческих качеств, осуществление самооценки студентами с целью использования результатов для проведения последующих деловых игр (назначение руководителей, исполнителей, генераторов идей и т. д.).

1.1. Краткие теоретические положения

Профессия менеджера предполагает наличие у человека определенных качеств.

Успешное овладение любым видом деятельности и совершенствование профессионального мастерства зависят от того, насколько у личности развиты те качества, которые для данной профессии необходимы. Несоответствие свойств человека этим требованиям приводит к неудовлетворенности работой, увеличивает вероятность ошибок, снижает производительность труда. Поэтому выявление индивидуальных способностей позволит каждому работнику максимально проявить свои способности в определенных видах деятельности.

Тестирование служит для изучения и оценки личности, позволяет определить уровень развития у тестируемого необходимых навыков, знаний, личностных качеств.

Особое значение имеет тестирование для руководителей-менеджеров, которые должны обладать способностями и навыками, позволяющими осуществлять взаимодействие и управление трудовыми коллективами и отдельными работниками.

Управленческая деятельность – процесс делового общения, работа с людьми, изучение и оценка работников.

Тестирование должно соответствовать точности и валидности, предъявляемым к научно-обоснованным средствам измерения.

Валидность – один из основных критериев качества теста, отражающий соответствие между степенью выраженности интересующего свойства личности и методом его измерения. Чем большую валидность имеет тест, тем лучше отображается то качество, измерение которого было его целью.

1.2. Порядок проведения деловой игры

I этап: выбор теста.

II этап: ознакомление студентов с правилами проведения тестирования.

III этап: проведение тестирования.

IV этап: анализ результатов и выводы.

ТЕСТ 1. СООТВЕТСТВИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишний раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, вкалывать на всю катушку, не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые щекочут нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки или нет?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более делайте вывод: вы можете испытать себя в предпринимательстве.

ТЕСТ 2. СООТВЕТСТВИЕ ЗДОРОВЬЯ ЧЕЛОВЕКА ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

1. Переживаете ли вы из-за неприятностей долгое время?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1)

2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?

Свыше трех часов (0), два часа (0), ни минуты (4)

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да (4), часто (3), редко (1), нет (0)

4. Вечно ли вы спешите?

Да (5), часто (3), иногда (1), никогда не тороплюсь (0)

5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да (3), зависит от обстоятельств (2), очень редко (1), никогда (0)

6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?

Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0)

7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0)

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?

Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0)

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Часто (5), нередко (4), бывает (3), очень редко, никогда (0)

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Да (4), часто (3), редко (2), никогда (0)

11. Сколь часто вам приходит на ум мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0)

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Очень часто (4), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0)

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0)

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0)

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0)

Оценка результатов

50 – 63 балла – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ мысли.

20 – 49 балла – здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

19 баллов – основные ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Вы не обращаете внимания на мелочи, не драматизируете свои неудачи?

ТЕСТ 3. ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?

Этот тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек. На каждый из предлагаемых вопросов выберите только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в таблице 1.1, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

1. Имеются ли главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели.

Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это игра в организованность.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя.

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов знакомых, родственников?

А. Я хозяин(ка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.

Б. Часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения.

Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок.

Г. Считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Чередование того и другого и есть совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Придаю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. п.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. Мелочь пытаюсь запоминать. Если забываю о мелочи, то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного выполнения,

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5–7 минут.

Б. Прихожу вовремя, к началу мероприятия.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

А. Считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удается вспомнить вовремя.

Б. Своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание и поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше много затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Пообещали что-то сделать или оказать помощь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное.

Б. Постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения.

Г. Ничего не обещаю человеку, но выполню обещанное во что бы то ни стало.

Оценка результатов

72 – 78 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом, организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

63 – 71 балл. Организованность – неотъемлемая часть работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность – не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

Таблица 1.1

Оценка уровня организованности менеджера

Номер вопроса	Оценка ответов, баллы				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	6	–
7	3	0	0	6	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	–	–
13	2	0	0	6	–

ТЕСТ 4. КАК ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА?

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов.

Внимательно прочитайте утверждение по пятибалльной шкале, определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 – весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично.

Внесите свои оценки в табл. 1.2 и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 1.2

Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (Почеси мне спину, а я – тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
23. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.

31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.

33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.

34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.

35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Оценки результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» – стратегия ухода под панцирь, т. е. отказ как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Ей не важно, любят ли ее, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» – стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Хочет, чтобы его принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» – стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готова отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» – стратегия открытой и честной конфронтации. Ценит и цели, и взаимоотношения. Открыто определяет позиции и ищет выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

ТЕСТ 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ТИПА ЛИЧНОСТИ

Американские психологи (Калифорнийский университет) выделяют три основных типа поведения: тип А, тип В и тип С, соответствующие различным темпераментам. Преобладание черт того или иного типа поведения определяет наличие у личности задатков руководителя или типичного исполнителя.

Поведенческий тип А соответствует типу авторитарного руководителя или неформального лидера; поведенческий тип В – типу демократичного руководителя или неформального лидера; поведенческий тип С – исполнителю.

Тест можно использовать для анализа типа личности и ее соответствия должности при приеме на работу и при рассмотрении вопроса повышения по службе или переводе на другую должность.

1. Как Вы поступите, если Ваш коллега по работе неожиданно берет отгул, и его обязанности автоматически переключаются на Вас:

- a) стараетесь изо всех сил выполнить весь объем работы и за себя, и за коллегу;
- b) полностью выполняете свою работу, а работу коллеги – по мере возможности, не затрачивая больших усилий;
- c) просите руководство распределить работу коллеги между сотрудниками;
- d) сами просите помощи у коллег.

2. Коллега по работе в резкой форме необоснованно обвиняет Вас в невыполнении работы и в недобросовестном отношении к своим обязанностям. Ваша реакция:

- a) стараетесь перевести все в шутку;
- b) обвиняете коллегу в ответ в схожих недостатках;
- c) не обращаете внимание и списываете на дурное настроение или неудачный день коллеги;
- d) просите пояснить причины для подобных заявлений.

3. Вы загружены работой. Ваш сослуживец, который, как Вы знаете, едва справляется со своими обязанностями, предлагает Вам свою помощь. Вы:

- a) с радостью принимаете помощь;
- b) благодарите и уточняете, чтобы в случае возникновения затруднений он немедленно обратился бы к Вам;
- c) принимаете помощь, но следите за каждым действием коллеги;
- d) отказываетесь от помощи.

4. На вечеринке по случаю юбилея одного из сотрудников Ваш начальник слишком любезен с Вашим конкурентом. Ваша реакция:

- a) не обратите внимания – Вы уверены в себе и не боитесь интриг;
- b) постараетесь присоединиться к их беседе;
- c) воспользуетесь минуткой, когда начальник останется один, и попытаетесь выяснить у него, не говорили ли они плохо о Вас;
- d) подловите мгновение, когда начальник будет один, и обвините соперника во всех смертных грехах.

5. Отметьте, какие из перечисленных качеств вам свойственны (С), отчасти при ли (О), несвойственны вообще (Н):

- a) дух соперничества;
- b) терпимость;
- c) нетерпеливость;
- d) дипломатичность и тактичность;
- e) честолюбие;
- f) угодливость.

6. Какие ситуации могут вывести вас из себя (поставьте знак + напротив всех выбранных вами ситуаций):

- a) в вашем компьютере завелся вирус, и вы потеряли нужную информацию;
- b) с вами грубо разговаривала буфетчица в столовой;
- c) «пробка» на дороге, когда вы торопитесь;
- d) начальник недоволен вашей работой, над которой вы корпели сутками, просиживая на рабочем месте, и в которую вложили всю свою душу;
- e) коллега по работе присваивает себе вашу идею;
- f) ваши коллеги по работе пренебрежительно высказываются о вашей новой прическе, машине или костюме;
- g) вы загружены работой, в то время как ваш сослуживец проводит время в курилке или буфете;
- h) в вашем присутствии рассказывают грубый анекдот на национальные или религиозные темы;
- i) на ваших глазах грубо обходятся с ребенком;
- j) ваш коллега рассказывает в обществе конфиденциальную информацию, которую вы ему сообщили;
- k) вы узнаете, что один из ваших сослуживцев плетет интриги против вас.

7. Внимательно прочитайте следующие высказывания, отметив знаком Д (да) те из них, с которыми вы согласны, знаком Н (нет) – те, с которыми не согласны, и знаком С – те, в которых сомневаетесь.

- a) вы полностью реализуете себя на работе;
- b) вы не позволяете своим страхам и тревогам вырваться наружу;
- c) в работе Вы полагаетесь на коллег;
- d) вам присуще стремление к командованию;
- e) вы не сдерживаете недовольства;
- f) вы не верите обещаниям начальства на слово;
- g) вам свойственны резкие перепады настроения;
- h) в общении вы – интересный собеседник;
- i) вы трудоголик;
- j) вы считаете себя всегда правым;
- k) вы тратите довольно много времени на поддержание своей физической формы, здоровья;
- l) вы не любите ждать;
- m) вы способны резко изменить свою жизнь.

8. Вы проработали в организации большую часть своей трудовой жизни. Ваш начальник сообщает вам о вашем возможном увольнении.

Вы:

- a) чувствуете тоску и безысходность;
- b) испытываете чувство тревоги за вашу дальнейшую жизнь и жизнь вашей семьи;
- c) вы злитесь на несправедливость и жестокость судьбы;

d) у вас рождается непреклонное желание бороться и сохранить свое место.

Оценка результатов представлена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Оценка результатов

1	a-0	b-1	c-2	d-3
2	a-2	b-3	c-0	d-1
3	a-1	b-0	c-2	d-3
4	a-0	b-1	c-2	d-3
5		С	О	Н
	a	2	1	0
	b	0	1	3
	c	2	1	0
	d	1	3	0
	e	2	1	0
	f	0	1	3
6	a, b, c, d - 3	e, f, g, h - 2	i, j, k - 1	
7		Д	Н	С
	a	1	0	2
	b	0	2	1
	c	1	0	2
	d	3	1	0
	e	1	0	2
	f	3	0	1
	g	2	0	1
	h	1	0	2
	i	2	1	0
	j	3	1	0
	k	2	0	1
	l	3	1	0
	m	0	1	2
8	a-1	b-0	c-3	d-2

Оценка результатов:

48 баллов и выше – поведенческий тип А.

Для этого типа поведения характерны честолюбие, стремление быть первым, активность, состояние постоянной деятельности, работа «на износ». Люди с типом поведения А – это яркие и эмоциональные лидеры, руководители, организаторы. Стремление к власти – одна из ярких черт этого типа, и поэтому, даже не занимая руководящую должность, такая личность будет стремиться к лидирующему положению в коллективе и, скорее всего, дос-

тигнет своей цели. Подчиненный типа А делает все сам, не будет ожидать распоряжения начальника в непредвиденной ситуации, у него отсутствует страх взять ответственность на себя. Руководитель типа А пытается все контролировать лично, как правило, все решения принимает сам – быстро, стремительно, формулирует мысли четко и коротко. Руководитель типа А живет в постоянном цейтноте. Руководителям с типом поведения А, скорее всего, свойственен авторитарный жесткий стиль руководства; они не будут сомневаться, увольнять ли работника или нет с точки зрения этических норм. Дело – превыше всего. Подчиненным от таких руководителей следует ожидать как сильной эмоциональной похвалы, так и резкого, и даже грубого порицания. Если количество баллов превышает 62, это свидетельствует о переходе за критическую точку враждебности и гнева, свойственной личности по отношению к окружающим людям, сослуживцам или подчиненным, о повышенной раздражимости.

Личность с типом поведения А рекомендуется назначать руководителем в критических ситуациях: крайняя нестабильность внешней среды, тяжелый психологический климат в коллективе, состояние постоянных конфликтных ситуаций внутри коллектива, в случае необходимости принятия жестких и непопулярных решений, необходимых для выживания и развития организации.

Как подчиненный человек с поведенческим типом А, скорее всего, будет неформальным лидером в коллективе. В таком случае задача руководителя – найти с ним общий язык и сделать своим соратником. Такой подчиненный не требует надзора и контроля за его работой, так как контролирует себя сам. Прямой контроль и приказы без обсуждения скорее всего приведут к конфликту.

23–47 баллов – поведенческий тип В.

Людей с поведенческим типом В отличает отсутствие бурных эмоций, умеренность, дипломатичность, тактичность в отношениях с людьми, неконфликтность. Они легко адаптируются к обстоятельствам, приспосабливаются к новым условиям. При принятии решения они тщательно взвешивают все возможные альтернативные варианты и пытаются найти оптимальный вариант. Люди типа В могут стать и хорошими руководителями, и хорошими подчиненными. Как руководители люди поведенческого типа В будут стремиться поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, избегать конфликтов, они прекрасные организаторы. Руководителю типа В свойственен демократичный стиль руководства, он позволяет подчиненным самим принимать решения в области их компетенции. Подчиненные типа В исполнительны, обязательны. Отсутствие крайнего честолюбия и стремления к власти приводит к тому, что такие люди становятся лидерами в коллективе только при условии наличия у них выдающихся качеств (высокого интеллекта, профессионализма).

Руководители поведенческого типа В наиболее перспективны в венчурном бизнесе, инвестиционных компаниях, банках и других финансовых

институтах и сферах бизнеса, где требуется тщательное взвешивание и учет всех возможных факторов при принятии решения. Целесообразно также назначать руководителем человека с типом поведения В в конфликтные коллективы, так как он умеет сглаживать углы и предотвращать крупные конфликты. Таких руководителей рекомендуется посылать в командировки в другие страны или регионы с другой культурой, так как такой тип обладает высокой адаптируемостью к новым условиям. Руководители типа В умеют работать с людьми, поэтому им можно поручить подразделение по работе с персоналом. Такие руководители незаменимы при ведении переговоров.

Подчиненные поведенческого типа В – обязательны, ответственны. Им можно поручать сложную работу, и она будет выполнена в срок. Как правило, такие подчиненные способны работать под руководством любого начальника – как авторитарного, так и демократичного. Личности с типом поведения В могут стать неформальными лидерами в коллективе. В случае возникновения конфликта такие лидеры приложат все усилия для его погашения.

22 балла и меньше – поведенческий тип С.

Людей с типом поведения С характеризует состояние постоянного внешнего спокойствия, невозмутимости. Однако за внешней маской спокойствия могут скрываться сильные эмоции – радость, гнев, разочарование и т. д. Как правило люди с типом С – исполнители, так как их желания, стремления спрятаны внутри. Они не любят конфликтных ситуаций, и поэтому не высказывают своих мнений и не отстаивают свою точку зрения, так как проще выполнить приказ начальника. Такие люди плохие организаторы, так как не умеют и не желают воздействовать на людей. Состояние постоянного сдерживания эмоций приводит к стрессам и снижению работоспособности.

Не рекомендуется назначать людей с типом поведения С на руководящие должности.

Руководителям, у которых в подчинении находятся люди с поведенческим типом С, рекомендуется предоставлять им спокойную, рутинную, не требующую творческого поиска работу. Вследствие несвойственности данному типу самостоятельного принятия решения и принятия ответственности на себя, не рекомендуется использовать таких работников в подразделениях, связанных с заключением контрактов, сделок, с работой с клиентами и деловыми партнерами. Такие подчиненные нуждаются в постоянном одобрении и контроле со стороны руководителя.

Контрольные вопросы

1. Что является целью тестирования?
2. Что включает в себя понятие валидность теста?
3. Что такое психотехника?

Деловая игра 2

Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей

Цель: развитие способностей аналитического мышления, умения и навыков генерирования идей, аргументации, владение тренингом делового общения, навыками коллективной работы, умением вести дискуссию.

2.1. Краткие теоретические положения

В условиях конкуренции любое предприятие вынуждено быстро реагировать на динамику спроса, появление новых потребностей, необходимость решения новых задач, т. е. ориентироваться на постоянные нововведения. Усложняется процесс выработки эффективных решений, возникает необходимость научного обоснования решений, прогнозирования экономических, социально-психологических и других последствий, привлечения к управлению как можно большего числа специалистов различного профиля, использования коллективных методов подготовки решения.

Наиболее распространенным методом предусматривающем коллективную работу, является «мозговая атака», или «мозговой штурм».

Мозговая атака – способ коллективного генерирования идей на совещании экспертов по специально разработанной программе, направленной на получение большого количества оригинальных идей за определенный промежуток времени. Этот метод основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных экспертами, можно найти несколько рациональных.

Период свободного творчества и выдвижения идей четко отделим от плана критической оценки полученной информации, а сама оценка должна высказываться в форме, стимулирующей дальнейшее творческое обсуждение вопросов.

Метод мозговой атаки целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости мышления, формирует навыки работы в коллективе.

Различают несколько видов мозговой атаки:

- прямая;
- обратная;
- комбинированная;
- «теневая».

При прямой МА каждый из участников должен выдвинуть идеи по решению возникшей проблемы (например, максимальному устранению существующих недостатков) путем непосредственного короткого высказывания, без объяснений, не вступая в полемику и споры. Каждый может развить

идею, высказанную предыдущим выступающим. После окончания атаки мнения, зафиксированные в протоколе или на пленке, обрабатываются для выделения наиболее продуктивных.

При обратной МА основной задачей становится выделение наиболее полного перечня недостатков в объектах, принятых к рассмотрению. Процедура организуется аналогично предыдущей лишь с изменением формулировки исходных условий и проблем.

Комбинированный способ предусматривает работу двух групп, из которых одна работает по методике МА, а другая – по методике прямой атаки. Эта разновидность часто используется для прогнозирования развития объектов.

«Теневая атака» отличается от предыдущих тем, что не требует публичного высказывания идей, а предусматривает только письменную фиксацию с постепенным дополнением записей.

2.2. Правила рассмотрения ситуации

1. Все участники игры делятся на группы (5–7 чел.).
2. Участники игры знакомятся с правилами игры, критериями оценки, рассматривают проблемную ситуацию.
3. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни навыков – есть ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии, даже автор блестящей идеи.
4. Запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
5. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше и все они отличались разнообразием. Чем больше идей, тем вероятнее появление новой, ценной идеи. Допускаются шуточные предложения, дополнения, усовершенствования. Можно задавать вопросы в целях уточнения и развития идей.

2.3. Порядок проведения деловой игры

Этап I. Выбор и формулирование проблемы с учетом ее актуальности. Студенты знакомятся с правилами проведения мозговой атаки. В каждой группе выбираются руководитель, секретарь и эксперты.

Эффективность обсуждения зависит от руководителя, его способности создать творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи, обладать чувством юмора. Руководитель реализует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента.

Секретарь фиксирует все высказанные предположения без указания фамилий авторов идей.

После генерирования идей руководитель организывает обсуждение высказанных предположений, выделяют наиболее перспективные, интересные и практически применимые идеи.

Этап II. Разминка. Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает войти в свои роли, адаптироваться к правилам. Примеры вопросов для разминки:

1. Варианты применения канцелярского дырокола, стеклянной банки.
2. Укажите недостатки кухонной электрической плиты, пылесоса.
3. Предложите способы защиты квартиры на время отъезда в отпуск.

Этап III. Разработка проблемы. В процессе мозговой атаки каждый участник может выступить несколько раз, но с разными идеями, а продолжительность выступления не должна превышать 1 – 2 мин. Секретарь фиксирует все идеи.

Этап IV. Оценка классификации и отбор наиболее совершенных идей.

Все идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их применения. Отбирать идеи можно поэтапно, ранжируя их по значимости, предварительно исключив явно слабые.

Формируется экспертная комиссия, составленная из преподавателя и по одному представителю из каждой группы. Комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и практически применимые варианты решения.

Таблица 2.1

Качество исполнения ролей

Участники группы	Количество групп			
	1	2	3	4
Руководитель проекта				
Ассистент (секретарь)				
Эксперт				
Члены команды				

Таблица 2.2

Оценка деятельности группы

Параметры оценки	Количество групп			
	1	2	3	4
1. Правильность и оригинальность идей				
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы				
3. Соблюдение регламента				
4. Активность группы				
5. Корректность взаимоотношений				

Каждый показатель оценивается по 3 – 6 балльной системе. Отчет о работе должен содержать комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой мозговой атаке.

2.4. Характеристика проблемной ситуации

1. Использование различных форм материального и морального стимулирования в КБ, НИИ и т. п.
 2. Направление по совершенствованию социально-психологических отношений в коллективе.
 3. Направление снижения себестоимости изделия.
 4. Направление для организации эффективной деятельности предприятия.
 5. Учет факторов при построении организационной структуры управления.
 6. Особенности организации труда современного руководителя.
 7. Формирование авторитета менеджера.
 8. Развитие демократических начал в учебном процессе.
 9. Направление организации бизнеса на современном этапе.
 10. Методы завоевания авторитета менеджером, который пока не имеет опыта руководящей работы и является новичком в коллективе.
 11. Методы мотивации персонала в условиях кризиса предприятия.
 12. Варианты поведения руководителя по отношению к сотруднику, который приносит ощутимый результат компании, однако неуживчив, конфликтен, не может и не хочет «влиться» в коллектив.
 13. Методы сплочения коллектива.
 14. Методы эффективной организации рабочего времени руководителя.
 15. Способы поощрения инициативности сотрудников.
 16. По выбору.
- Ситуации для обсуждения представлены в прил. 1.

2.5. Контрольные вопросы

1. Перечислите существующие методы принятия управленческих решений.
2. Что собой представляет метод принятия решений «Мозговой штурм»?
3. Какие правила проведения деловой игры «Мозговой штурм»?
4. Перечислите виды «Мозгового штурма».

Деловая игра 3

Управленческие решения и культура труда руководителя

Цель: развитие способности анализировать управленческие ситуации, закрепление знаний, умения и навыков по основным направлениям управленческой деятельности.

3.1. Краткие теоретические положения

Для руководителя принятие решений является постоянной и ответственной работой, так как оно пронизывает все его действия. При этом возможные последствия от принятых решений могут затрагивать не только одного человека и группу людей, но и общество в целом. Поэтому очень важно понять суть принимаемого решения и ожидаемые последствия от их реализации. Управленческие решения принимаются при наличии назревших проблем, которые появляются в связи с изменением внутренней и внешней среды. Такие изменения обобщенно называют ситуацией (с. 238 АКР).

Управленческое решение – обоснование и выбор альтернативы, последовательных управленческих действий и процедур, обеспечивающих решение проблем и ситуаций. Процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

Интуитивные решения – это выбор, основанный только на ощущении того, что он правилен, без глубокого анализа ситуации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой выбор, подкрепленный знанием и опытом.

Рациональное решение обосновывается объективными аналитическими действиями, полной информацией, описывающей проблемную ситуацию и возможные последствия каждого из вариантов решения.

Лицами, принимающими решения, могут быть как отдельные менеджеры, так и группы работников, наделенные полномочиями для их принятия, т. е. возможно как индивидуальное, так и групповое принятие решения.

Чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижение целей организации, оно должно отвечать следующим требованиям:

- четкая целевая направленность – ориентация на достижение целей;
- научная и всесторонняя обоснованность – выбор решения основан на объективных закономерностях развития объекта;
- адресность – ориентация на определенный объект управления и конкретных исполнителей;
- непротиворечивость – согласованность с ранее принятыми решениями;
- правомочность – наличие прав и полномочий у лица, принимающего решение;

- своевременность – решение должно быть принято в нужное время или оно будет неэффективным;
- эффективность – достижение целей при оптимальных затратах;
- полнота, краткость, четкость – исключение разночтений.

В условиях экономических преобразований управленческий труд требует серьезной работы по совершенствованию форм и методов управления. Одним из основных элементов менеджмента является управленческая культура, представляющая собой совокупность ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют поведение менеджера.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат нормы, которые необходимо соблюдать. Наиболее важные из них:

- юридические – отражены в государственно-правовых нормативных актах;
- моральные – регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- организационные – содержат правила внутреннего распорядка, структуру, состав;
- экономические – регулируют экономическую деятельности организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые также формируют управленческую культуру.

К основным элементам культуры управленческого труда относятся:

- личная культура – уровень квалификации, этическое воспитание, внешний вид и т. п.;
- рациональное распределение рабочего времени – планирование своей работы по следующим направлениям: работа с документами, работа с кадрами, решение социально-экономических вопросов, совещания, переговоры, телефонные разговоры и т. п.;
- культура содержания рабочего места;
- культура проведения совещаний, переговоров, бесед;
- культура приема посетителей;
- культура работы с письмами;
- культура речи;
- организационная культура менеджера – опыт, навыки, умение организовать работу коллектива.

3.2. Правила рассмотрения ситуации

1. Все слушатели делятся на группы (по 5 – 6 чел.) и знакомятся с правилами и критериями оценки выступающих.
2. Каждая группа выбирает лидера и распределяет роли: докладчика, ассистента, инициатора дискуссии, эксперта.
3. Строго соблюдается регламент (для выступлений – 5 мин, для дискуссии 3 – 5 мин).

4. Участники задают докладчикам вопросы, которые могут вызвать дискуссию.

5. Эксперты точно и объективно оценивают выступления лидеров, работу членов команд.

6. Преподаватель задает дополнительные вопросы.

3.3. Порядок разработки ситуации (проведение деловой игры)

Этап I. Ознакомление с исходной информацией.

Этап II. Рассмотрение сценария ситуации:

- формирование команды и распределение ролей;
- создание группы экспертов;
- распределение заданий по командам.

Этап III. Дискуссия по проблеме:

- ролевое общение команд;
- выступление лидеров и дискуссия;
- подведение итогов;
- оценка работы команд.

Этап IV. Разбор деловой ситуации.

3.4. Характеристика проблемной ситуации

Ситуация для группы 1

1. Ваша точка зрения на проблему «Руководитель – подчиненный». Проанализируйте отношения руководителя и подчиненного.

2. Анализ затрат рабочего времени руководителей показывает, что большинство из них до 70 % рабочего времени тратят на распределение работы между подчиненными, на объяснение, кому, что и как делать; лишь 30 % рабочего времени остается на выполнение негосударственных функциональных обязанностей. Если в коллективе отсутствует четкое разделение функций, прав и ответственности, подчиненные много времени тратят на уточнение своих задач. Какой метод решения вопроса наиболее оптимален?

3. Ваш начальник – человек невоспитанный. В разговоре он может применить крепкое слово. Нередко придешь на работу с хорошим настроением, а его одним словом испортят. Ваши действия:

- сделали вид, что не замечаете;
- остановили, сказав, что не желаете вести разговор в таком тоне;
- попытались воздействовать силой общественного мнения (жалоба директору, собрание и др.);
- ответили в том же тоне, игнорируя разный уровень пожелания.

Ситуация для группы 2

1. Одно из качеств, необходимых руководителю, – критическая самооценка. Какой должна быть реакция на критику?

2. За последнее время увеличилось число длительных совещаний, нередко посвященных одним и тем же вопросам. Каковы требования к деловым

совещаниям? Результативность совещаний снижается из-за отсутствия способности к деловому общению (неумение слушать собеседника, несоблюдение регламента). Не является ли свидетельством слабости руководства увлеченность неплановыми совещаниями и заседаниями, боязнь личной ответственности при решении вопроса?

3. Вы выступили на собрании. Ваши взгляды на отдельные проблемы критически встречены подчиненными. Как вы будете себя вести? Например:

- не поддадитесь мгновенной защитной реакции, не поспешите с возражениями, сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
- постарайтесь доказать преимущества своих взглядов;
- в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть своего огорчения и досады, обидитесь на подчиненных;
- промолчите, но своих взглядов не измените.

Ситуация для группы 3

1. В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен разрешить возникающие вопросы?

Например:

- работать, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя таким образом положительно на подчиненных;
- попытаться привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- опираясь на общественные и административные организации, поручить им разрешать возникающие вопросы, разногласия, конфликты.

2. На предприятии и в его подразделениях отсутствует четкое распределение функций и обязанностей между службами и должностными лицами. Как необходимо организовать свою работу руководителю?

3. Какие методы воздействия на людей целесообразно использовать в конкретной ситуации для создания благоприятного климата и создания творческой обстановки?

Ситуация для группы 4

1. Практика показывает, что стабильность и работоспособность трудового коллектива тем выше, чем прочнее авторитет руководителя. Каковы факторы становления и укрепления авторитета руководителя?

2. Как влияет фактор времени на среду принятия решения? Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями, побочными эффектами. Как руководителю соотнести значение перечисленных факторов с ожидаемой выгодой?

3. Совершенствуя свое искусство управлять людьми, вы столкнулись с проблемой выбора стиля действий. Какой стиль руководства вы предпочитаете? Например: авторитарный, либеральный или демократический.

Ситуация для группы 5

1. В коллективе постоянно меняются руководители, производительность труда снижается. Как можно стабилизировать работу коллектива? Кто является неформальным лидером в коллективе?

2. Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями в личной жизни. Как управлять людьми, достигая высокой производительности труда при низком уровне стресса?

3. В новом коллективе вы столкнулись с такой ситуацией: ваш подчиненный игнорирует указания или делает все по-своему. Каковы ваши действия? Например:

- сразу применяете административные меры наказания;
- выжидаете, оценивая характер его действий;
- вызываете на откровенный разговор, стараясь найти контакт с подчиненным;
- осмысливаете свое поведение, анализируя, нет ли в нем ошибок.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте цель деловой игры.
2. Какие этапы включает в себя технология принятия управленческих решений?
3. Перечислите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. В чем заключается специфика управленческого труда?
5. Назовите основные элементы управленческого труда.

Деловая игра 4

Формирование структуры подразделения

Цель: закрепление знаний по теории управления, освоение принципов формирования структуры подразделения предприятия, овладение методикой составления должностных инструкций, самостоятельное формирование структуры планово-экономического отдела.

4.1. Краткие теоретические положения

Организационная структура управления представляет собой состав подразделений и должностных лиц аппарата управления, отражает их соподчиненность и взаимодействие, т. е. отношения и связи между ними в процессе управления. В широком смысле задача менеджера заключается в выборе структуры, наиболее отвечающей целям и задачам организации, а также противостоящей воздействующим на нее негативным внутренним и внешним факторам.

Наилучшая структура – та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом, удовлетворяя своих потребителей, достигать целей с высокой эффективностью.

Схема управления организацией отражает состав структурных подразделений, их соподчиненность. Штатное расписание устанавливает численный и профессиональный состав исполнителей каждого структурного подразделения.

Положение о структурном подразделении характеризует его функции как звена управления. Исполнитель, который выполняет функции (задачи, работы, операции), закрепленные за данным элементом системы управления, называется должностным лицом, а круг его полномочий (компетенция) – должностной. Должностная инструкция отражает не только компетенцию, но и соответствующую роль, а также вытекающие из этой роли обязанности.

Системный анализ позволяет выделить следующие составляющие любой должности:

- функции, для осуществления которых создается должность;
- должностные обязанности, связанные с этими функциями;
- компетенцию (выражаемую в виде должностных прав), обеспечивающую выполнение должностных обязанностей;
- должностную ответственность, играющую роль обратной связи при реализации должностных прав.

Должностные инструкции являются определяющими, т. к. обосновывают необходимость конкретной должности и служат исходной базой для формирования и согласования остальных трех элементов.

Должностная инструкция представляет собой правовой документ, устанавливающий правила, регулирующие деятельность исполнителя.

В нее входят четыре самостоятельных раздела: общие положения, обязанности, права, ответственность.

В разделе «Общие положения» указывается функциональная роль должностного лица в той или иной структуре, ее взаимосвязь с должностями, порядок назначения и освобождения от должности, административная подчиненность, руководящие и методические материалы, регламентирующие деятельность должностного лица, квалификационные требования к нему.

В разделе «Обязанности» приводятся лишь те из них, которые относятся к конкретной должности.

В разделе «Права» отражены полномочия, предоставляемые для самостоятельного решения вопросов при выполнении служебных обязанностей, а также по отношению к подчиненным.

В разделе «Ответственность» перечисляют те функции, за невыполнение которых дисциплинарная и моральная ответственность может быть определена в соответствии с действующим законодательством.

4.2. Порядок проведения деловой игры

Этап 1. Ознакомление студентов группы с основными положениями, содержанием, с требованиями по проведению деловой игры «Формирование структуры подразделения».

Этап 2. Группа разбивается на подгруппы (5–6 чел.). В каждой подгруппе выбирают руководителя, остальные члены подгруппы становятся исполнителями.

Руководитель подгруппы получает задание и на его основе организует работу. Задание выбирается по таблице.

Этап 3. Руководитель со своей подгруппой осуществляет деятельность по решению выданного задания.

Трудоемкость выполнения работ (табл. 4.1) распределяется по характеру действий: исполнительские, организационно-контрольные, регулирующие, распорядительные (табл. 4.2).

Исходя из среднего фонда рабочего времени, на одного работника (1840 ч) определяется необходимая численность для выполнения каждого характера действия. Определяется организационная структура подразделения и численный состав планово-экономического отдела.

По каждому варианту подгруппы разрабатывают и вносят предложения по совершенствованию должностной инструкции экономиста.

На основе полученных результатов определяется тип организационной структуры, численный состав отдела, составляются должностные инструкции для работников отдела.

Этап 4. Подведение итогов деятельности подгрупп по формированию планово-экономического отдела.

Таблица 4.1

Трудоемкость функций планово-экономического отдела

Наименование работ	Варианты						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Организация и общее руководство разработкой перспективных и текущих планов по предприятию в соответствии с запросом потребителей на продукцию	400	850	550	750	850	800	950
2. Сбор и подготовка необходимых материалов для рассмотрения планов	450	450	500	800	730	620	900
3. Разработка перспективных и текущих планов по производству, труду, себестоимости для цехов основного и вспомогательного производств	500	500	500	700	700	800	850
4. Внесение соответствующих корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации	300	470	-	-	500	400	550
5. Качественное составление и своевременное представление государственных статистических отчетов, закрепленных за ПЭО, в органы государственного управления и статистики	400	550	430	480	-	600	770
6. Организация и руководство работой по экономическому анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений. Составление аналитических записок с выводами и предложениями	350	450	500	500	560	640	690
7. Контроль за выполнением основных технико-экономических показателей по производству, труду и себестоимости по предприятию и его структурным подразделениям. Составление ежедневного рапорта о выполнении суточного задания по производству. Расчет ожидаемого объема производства товарной продукции за текущий месяц	500	530	550	670	600	630	640
8. Анализ экономических результатов работы по производству, труду, прибыли и себестоимости по предприятию и структурным подразделениям. Составление справок, аналитических записок с выводами и предложениями	700	350	400	450	500	650	600

Продолжение табл.4.1

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Подготовка материалов к балансовой комиссии по итогам работы за истекший период	220	230	250	280	300	280	350
10. Ведение работы по ценообразованию на промышленную продукцию, выпускаемую предприятием (анализ, разработка и пересмотр цен, их согласование с покупателями). Разработка внутриводских планово-расчетных цен на продукцию. Выборочный контроль за ценами, по которым приобретаются товарно-материальные ценности	440	400	500	600	700	800	800
11. Проведение расчетов арендной платы за пользование основными фондами завода и оказание услуг	120	140	160	180	200	220	240
12. Проверка расчетов экономической эффективности мероприятий оргтехплана внедрения, новой техники, рацпредложений и изобретений	740	770	500	530	460	490	400
13. Разработка цен на ранее приобретенный металл, материалы и другие материальные ценности при реализации их на сторону. Осуществление контроля за правильностью установления цен	200	150	-	-	-	400	500
14. Административное управление работой и методическое руководство работой экономистов завода, консультирование специалистов других служб по вопросам экономического планирования, расчеты экономической эффективности мероприятий, проводимых на заводе, статистической отчетности, анализу хозяйственной деятельности, ценообразованию	480	420	460	410	450	490	430
15. Составление расчетов по стоимостному расходу энергоресурсов (по данным ОГЭ) для бухгалтерии, исходя из натурального потребления, предоставляемого ОГЭ	320	330	340	350	360	370	380
16. Составление квартальных и годовых отчетов по расходу энергоресурсов по формам, установленным вышестоящими организациями	200	230	250	280	300	340	350

Окончание табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8
17. Изучение и внедрение в организации передового опыта плано-экономической работы, оперативного учета и анализа хозяйственной деятельности	400	500	600	650	700	750	800

Таблица 4.2

Функциональная матрица

Определение трудоемкости выполнения работ по характеру действия

Ра- бо- ты	Характер действий			
	Исполнительские (разрабатывает, исполняет, реализует)	Организационно- контрольные (ор- ганизует, контро- лирует)	Регулирующие (согласовывает, координирует, предлагает)	Распорядительные (решает, утвержда- ет, устанавливает)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

Итого:
Расчетная
численность
работников

Контрольные вопросы

1. Что понимается под организационной структурой управления предприятием?
2. Какие типы организационных структур управления существуют?
3. Какие элементы включает ОСУ?
4. Что представляет собой должностная инструкция специалиста?
5. Что представляет собой положение о структурном подразделении?
6. Принципы формирования организационных структур управления.

Библиотека БГУИР

Деловая игра 5

Делегирование полномочий

Цель: закрепление теоретических знаний о делегировании полномочий, приобретение практических навыков принятия решений в области эффективного делегирования полномочий руководителя.

5.1. Краткие теоретические положения

Делегирование полномочий – это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют. Большинство современных руководителей охотно признают важность и значимость делегирования полномочий в процессе управления персоналом.

Делегирование полномочий предполагает, что менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а передает часть своих полномочий подчиненным, одновременно обучая их. Делегирование основано на понимании того, что проблемы лучше всего решают сотрудники, работающие над проблемой, а не вышестоящее руководство.

Данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении поставленных целей. При делегировании поощряется культура и дух самообучения и саморазвития персонала, ибо, как известно, самообучающийся персонал работает наиболее эффективно. Организация, использующая механизм делегирования полномочий, нацелена на достижение позитивного результата, а не на формальное выполнение каких бы то ни было процедур и правил. Опора на саморазвивающийся и самообучающийся персонал, ответственно относящийся к достижению целей организации, участвующий в формировании самих целей, позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения во внешней среде, оставаясь при этом устойчивой структурой. Именно сочетание максимальной гибкости и необходимой структурной устойчивости определяет успех компании в острой конкурентной борьбе.

Использование механизма делегирования полномочий позволяет:

- а) освободить руководителя от оперативного управления процессом;
- б) повысить мотивацию персонала;
- в) повысить уровень оперативности реагирования компании на внешние факторы;
- г) создать устойчивую структуру компании.

Большинство менеджеров, не желающих делегировать полномочия, опасаются утратить полный контроль над организацией. Однако делегирование полномочий – это не утрата контроля, а лишь передача части его другим лицам. Следовательно, для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон.

Существует несколько основных причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение «я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что любую работу он сделает лучше, чем его подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя при этом собственных функций.

2. Отсутствие дальновидного мышления. Руководители с этим недостатком, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Создает аналогичное отношение и со стороны подчиненных, что приводит к потере инициативы и предприимчивости персонала.

4. Боязнь риска. По причине определенной рискованности делегирования руководитель (особенно на первых порах), чрезмерно опекает и контролирует подчиненных. Они же, выполняя задания руководителя, не будут чувствовать ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это придется отвечать руководителю.

5. Отсутствие выборочного контроля, необходимого для предупреждения руководителя о возможной опасности.

Стоит также отметить условия успешного делегирования полномочий.

Первое – это передача контроля над процессом в ведение сотрудника.

Второе – четкое описание зоны ответственности и полномочий сотрудника. Перепоручая ему участок работы или отдельный проект, руководитель должен конкретно указать области, где решения сотрудник может принимать самостоятельно, а где – только согласовывая с вышестоящим руководством. Чтобы полномочия не стали фикцией, о них следует оповестить других сотрудников, задействованных в данном проекте.

Третье – четко сформулированные ожидания. Руководитель должен точно обозначить, в каком виде и в какие сроки должны быть представлены результаты работы.

Четвертое – передача ресурсов. Сотрудник должен знать, на какие ресурсы – финансовые, материальные и человеческие – он может рассчитывать в ходе выполнения своей работы.

Пятое – обозначение вознаграждения, которое сотрудник получит по результатам своего труда. Награда должна быть значимой для сотрудника.

5.2. Порядок проведения деловой игры

1. Группа разбивается на подгруппы по 3–4 чел. Преподаватель выступает в роли эксперта, который оценивает работу всех подгрупп.

2. Каждая подгруппа совместно изучает описание ситуации и отвечает на следующие вопросы:

– Следует ли Ирине делегировать все восемь обязанностей?

– Какие именно обязанности, если таковые имеются, ей следует оставить себе и почему?

На вопросы следует отвечать, имея в виду следующие цели:

- сэкономить Ирине как можно больше времени;
- освободить ее от второстепенных обязанностей;
- улучшить производительность и качество работы кафе;
- поднять имидж Ирины как администратора.

3. По результатам обсуждения каждая подгруппа заполняет таблицу.

Делегирование обязанностей Ирины

Обязанность Ирины	Стоит ли делегировать (да/нет)	Обоснование решения
1		
...		
8		

4. Заполненные таблицы передаются преподавателю, который организует обсуждение результатов работы подгрупп. По итогам обсуждения вырабатывается общее решение и рекомендации Ирине.

5.3. Описание ситуации

Администратор специализированного магазина «Трансформатор плюс» Ирина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам:

1. Она работает 60 час в неделю вместо 40.
2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть всё вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и переживаний.
4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – управлением и развитием магазина.

Прошлой ночью Ирина потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным. Вот как выглядел данный список:

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает 50 мин.

Этот отчет можно было бы легко поручить Светлане, но тогда Светлана познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Ирина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые Ирина всегда с удовольствием проводит.

Галина с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Ирина. Но Ирина хотела бы оставить эту работу себе, так как совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Совещания обычно занимают около часа.

3. Ежедневная инвентаризация.

Инвентаризация занимает полтора часа. Ирина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, т. к. ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Ирине, возможна передача этой работы Денису.

4. Составление и отсылка по компьютерной сети заказа поставщикам.

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Ранее Ирина отказывалась делегировать эту работу, т. к., если заказ сделан недостаточно аккуратно, она получала выговор от г-на Кириллова (ее непосредственного начальника). Артём составлял бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.

Ирина оставила бы эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и немного «поиграть в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер.

Ирина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Ирина с радостью передала бы эту обязанность Владимиру.

7. Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и содержит комментарии к полученным результатам. Ирина всегда делала эту работу сама, но причины, по которой она не могла бы делегировать ее, – нет. Составление отчета занимает 4 ч. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим.

8. Рекомендации по зарплате.

Ирина должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год. Она считает, что Григорий смог бы помочь ей в этом.

Контрольные вопросы

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Необходимо ли делегирование полномочий для руководителя любого уровня?
3. Каковы условия успешного делегирования полномочий?
4. Почему, на ваш взгляд, некоторые руководители боятся делегирования?
5. Какие полномочия, по вашему мнению, необходимо делегировать прежде всего?
6. Какие полномочия руководителя не подлежат делегированию?
7. Насколько, по вашему мнению, проблема делегирования полномочий актуальна для современных менеджеров Республики Беларусь?

Библиотека БГУИР

Деловая игра 6

Формирование организационной структуры управления предприятием

Цель: освоение принципов формирования и совершенствования организационных структур управления предприятием.

6.1. Краткие теоретические положения

Достижение поставленных целей организации, реализация ее стратегии, успешное взаимодействие с внешней средой, эффективное использование внутренних факторов в значительной мере определяются правильностью построения структуры управления.

Категория «**структура**» означает строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, внутреннюю форму системы. Структура является необходимым атрибутом всех действующих систем, так как она определяет ее устойчивость.

Под организационной структурой понимается совокупность звеньев, между которыми существует упорядоченная система взаимосвязей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих процесс управления как единого целого для достижения поставленных целей.

Таким образом, в основе структуры лежат звенья в виде должностей, подразделений и служб, которые выполняют специфические управленческие действия, находятся в определенных взаимосвязях и соподчинении, объединяются коммуникационными каналами.

Звенья как организационно обособленные органы управления различаются размером, структурой, объемом полномочий, сложностью решаемых задач. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

Уровень менеджмента определяют как совокупность звеньев, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между уровнями имеют вертикальный характер, представляют явно выраженное последовательное подчинение, начиная с нижнего уровня и кончая верхним.

Различают звенья **высшего управления** (директор, президент, совет директоров и т. п.); **линейного управления** (орган руководства подразделениями основной деятельности); **функционального управления** (например производственный отдел). Руководители более высокого уровня управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Организационные структуры объединяют человеческие и материальные ресурсы, различаются между собой сложностью решаемых задач, составом соответствующих подразделений, средней нормой управляемости, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий.

Использование эффективной методики департаментации и создание организационной структуры управления являются важнейшими условиями деятельности организации. Даже в хорошо работающих корпорациях и фирмах при возникновении сбоев в функционировании высшее руководство ставит вопрос о необходимости совершенствования действующих структур.

Концепция организационной структуры предопределяет мотивы и формы поведения как отдельных работников, так и всего коллектива, централизацию и децентрализацию функций управления, делегирование полномочий и ответственности.

Поэтому менеджерами всех уровней уделяется пристальное внимание принципам формирования, выбору типа и комбинации видов структур, соответствия их решаемым целям.

В управленческой литературе достаточно внимания уделяется **принципам формирования организационных структур управления**, которые могут быть сформулированы следующим образом:

- организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями;

- структура должна отражать оптимальное разделение труда между органами управления и работниками, надлежащую информацию и нормальную нагрузку;

- при формировании структуры управления надлежащим образом следует определять полномочия и ответственность каждого работника и органа управления, предусмотреть взаимосвязи между ними, которые определяются политикой, процедурами, правилами и должностными обязанностями;

- необходимо поддерживать соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью – с другой;

- организационная структура управления призвана соответствовать социально-культурной среде и при построении учитывать относительный уровень централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Практика подтверждает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, без учета своих особенностей, не дают положительных результатов.

В современном менеджменте сложилось два типа управления: бюрократический и органический. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался **бюрократический тип**. Многие современные предприятия построены на принципах, сформулированных еще в начале XX в. На протяжении многих десятилетий предприятия создавали формальные структуры управления, которые получили название иерархических, механистических, классических или бюрократических.

Слово «бюрократия» ассоциируется с канцелярской волокитой, плохой работой, многочасовыми ожиданиями для получения справок и др. Все это встречается в действительности. Однако следствием всех возникающих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а упущение в осуществлении правил работы, трудности, вызванные масштабом организации, поведением сотрудников, несовершенным процессом управления.

Концепцию бюрократической структуры управления разработал немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной иерархии, которая предусматривала систему коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. Принципиальными положениями нормативной модели являются следующие:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократическая организационная структура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали, глубокой регламентацией должностных требований прав и обязанностей, вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении, низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

В такого типа организационных структурах эффективно работающим считается такое подразделение, в котором хорошо исполняют должностные и другие предписания, широко используют современную технику и научные методы организации труда. Они показали свою эффективность при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве, которые нуждаются в слаженной четкой работе большого количества людей, работающих на достижение единой главной цели.

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая построена по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному или дивизионному признакам. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартизированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие. Все это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость функционирования, отсутствие которой сказывается и на взаимоотно-

шениях сотрудников внутри организации, обмене информации и координации деятельности различных подразделений.

В целом организация, построенная по такому типу, не может адекватно реагировать на изменяющиеся условия, что объективно необходимо, особенно в условиях глобализации экономики, для успешного ее функционирования. В начале 60-х гг. XX в. стало очевидным, что недостатки организационных бюрократических структур стали превышать их достоинства. Ведущие организации начали разрабатывать и внедрять более гибкие типы организационных структур, которые могли быстрее реагировать на динамично меняющиеся внешние условия и появление новых наукоемких технологий. Такие организационные структуры называются **адаптивными** или **органическими**, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, как это делают живые организмы, к потребностям самой организации.

Процессы глобализации, острая конкурентная борьба меняют стратегию и структуру организации. Все большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспособливаться к новым условиям. Как правило, они создаются на временной основе для решения проблем, реализации проектов и программ.

6.2. Порядок проведения деловой игры

1. Группа разбивается на подгруппы по 3–4 чел. Преподаватель выступает в роли эксперта, который оценивает работу всех подгрупп.

2. Каждая подгруппа совместно изучает описание ситуации и отвечает на следующие вопросы:

– Что, по вашему мнению, является причиной создавшихся в работе корпорации трудностей? Ответ может быть неоднозначным, даже предположительным. Обоснуйте вашу точку зрения на проблему.

– Рассмотрите предложенную ниже схему организационной структуры управления корпорацией «R&K». 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.

– Какие изменения в организационной структуре корпорации «R&K» (см. таблицу) вы бы предложили для улучшения ее работы? Постройте вашу усовершенствованную схему организации управления.

– Питер Друкер, видный американский теоретик менеджмента, считал, что будущее – за органическими структурами управления производством. По мнению немецкого ученого Дж. Хойера, наоборот, «пирамида» останется главной структурой управления и в новую информационную эпоху. Дайте характеристику двум видам организационных структур управления: механистической и органической. Ваша точка зрения на будущее этих структур?

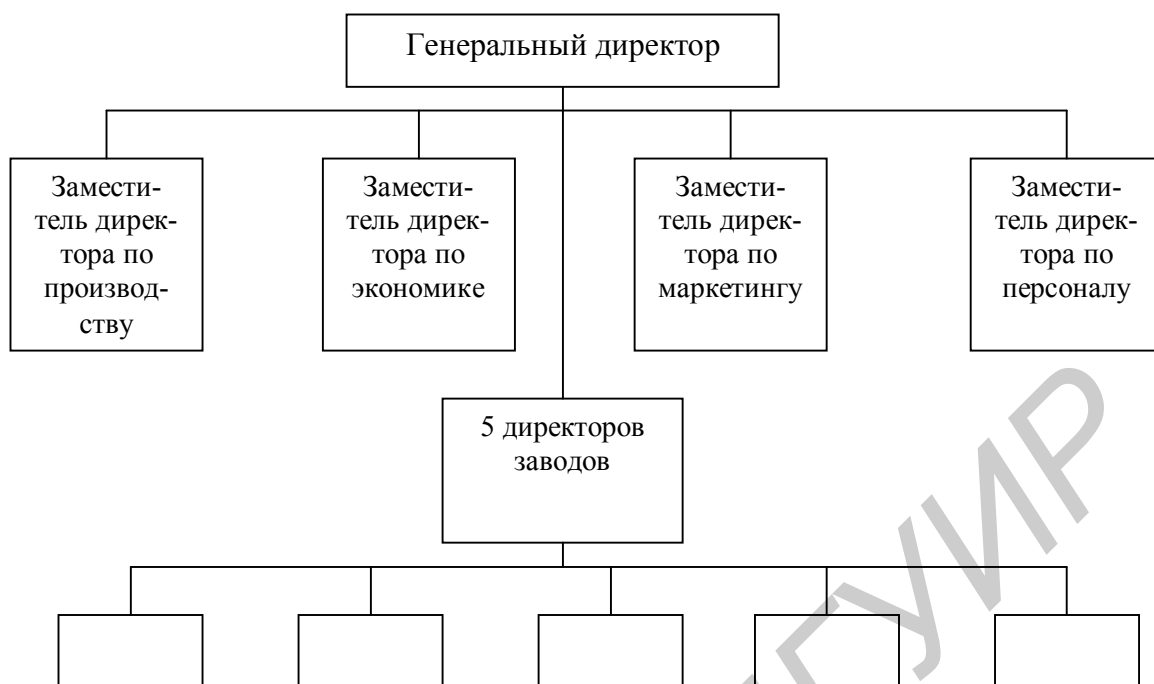


Рис. 6.1. Организационная структура управления корпорацией «R&K»

3. Преподаватель организует обсуждение результатов работы подгрупп. По итогам обсуждения вырабатывается общее решение и единая усовершенствованная организационная структура управления.

6.3. Описание ситуации

Производственная корпорация «R&K», созданная в 2000 г. на основе акционирования двух предприятий, выпускавших бытовую технику, за годы своей деятельности значительно расширила объем производства, введя в строй еще три завода приблизительно такой же мощности, что и первые два.

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 стал 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. Все пять ныне действующих предприятий работают по ней приблизительно в одинаковом режиме, без резких потрясений. В перспективе намечено запустить еще три предприятия в других городах.

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 вопросов по поддержанию разработанных процедур производства. Однако в последнее время корпорация начала работать с большими затруднениями. 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, необходимо что-то менять в технологии производства, а, быть может, он «стар», чтобы управлять производством в «новой» экономике?

Контрольные вопросы

1. Дайте определение и приведите образец организационной структуры управления.
2. Назовите основные принципы формирования организационных структур управления и раскройте их сущность.
3. Дайте сравнительную характеристику и отличительные признаки бюрократических и органических структур управления.
4. Приведите преимущества, недостатки и отличия линейной и функциональной структур управления.
5. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления, раскройте преимущества и недостатки таких структур.
6. Приведите особенности построения, преимущества и недостатки дивизионных структур управления.
7. Опишите особенности построения, преимущества и недостатки дивизионных структур управления.
8. Укажите принципиальные различия и особенности формирования проектных и матричных структур менеджмента.
9. Опишите основные тенденции развития организационных структур управления.

Деловая игра 7

Разработка плана развития организации с использованием экономических, организационно-административных и социально-психологических методов управления

Цель: закрепление теоретических знаний о методах управления, а также приобретение практических навыков по разработке планов развития организации на основе использования экономических, организационно-административных и социально-психологических методов менеджмента.

7.1. Краткие теоретические сведения

Слово «метод» имеет греческое происхождение (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По сути способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Важной задачей методов управления является обеспечение высокой эффективности работы организации, слаженности, максимальной активности каждого члена коллектива.

По особенностям и характеру воздействия на мотивы поведения сотрудников выделяют три группы методов: экономические, организационно-административные (или распорядительные) и социально-психологические.

7.1.1. Экономические методы менеджмента

Экономические методы менеджмента – это совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач.

Экономические методы менеджмента занимают центральное место в системе методов. Обусловлено это тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе потребностями и интересами людей. Они оказывают не прямое, а косвенное воздействие на управляемый объект. До исполнителей доводятся только поставленные цели и задачи, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем.

Своевременное и качественное решение проблем отмечается денежным вознаграждением.

Содержание экономических методов управления определяется спецификой управляемой системы. Чаще всего они выступают в следующих формах: планирование, финансирование, кредитование, ценообразование, экономическое стимулирование и хозрасчет.

1. С помощью планирования определяется программа функционирования и развития организации и ее структурных подразделений. После утверждения плана ее направляют линейным руководителям для организации выполнения доведенных количественных показателей.

2. Финансирование как самостоятельная экономическая категория обусловлена другой категорией – ценами. С помощью финансов формируются пропорции распределения вновь созданной стоимости, фонды накопления и потребления, создаются финансовые ресурсы для функционирования и развития организации.

3. Кредитование предполагает создание условий, побуждающих предприятие рационально использовать кредиты и собственные оборотные средства, повышать рентабельность.

4. Центральное место среди различных рычагов экономического механизма занимает **цена и ценообразование**, в которых отражаются все стороны деятельности организации. Цена, с одной стороны, как регулятор факторов развития производства должна отражать издержки на уровне общественно-необходимых в условиях рыночной конкуренции, с другой – определяет распределительные отношения, выполняет социальную функцию, поскольку определяет платежеспособный спрос.

5. Экономическое стимулирование основывается на использовании:

- принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;
- гибкой системы оплаты труда, материального поощрения работников организации и эффективном распоряжении прибылью;
- фондов заработной платы, материального поощрения, научно-технического и социального развития.

6. Хозяйственный расчет означает, что предприятие должно покрывать свои расходы доходами, получаемыми от реализации продукции, работать рентабельно, давать прибыль, соблюдать режим экономии, обеспечивать хозяйственную деятельность на основе самокупаемости и самофинансирования.

7. Бюджетный расчет как форма экономического расчета означает, что текущие затраты предприятия частично или полностью покрываются из бюджета собственника.

7.1.2. Организационно-распорядительные методы менеджмента

Организационно-распорядительные методы управления занимают особое место в системе менеджмента. Это объясняется тем, что они создают необходимые условия функционирования организации. Посредством этих методов создаются трудовые коллективы, формируются организационные структуры управления, деятельность организации регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими механизм работы с кадрами.

Организационно-распорядительные методы реализуются в различных формах воздействия: организационном, распорядительном и дисциплинарном.

К методам организационного воздействия относятся:

Регламентирование – это жесткий тип организационного воздействия, содержание которого сводится к разработке и введению в действие организационных положений, обязательных для исполнения и действующих в течение точно определенного этими положениями периода. При этом различают общеорганизационное, функциональное, структурное и должностное регламентирование.

Организационное регламентирование – это положения общеорганизационного характера, определяющие организационную особенность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом.

Функциональное регламентирование сводится к разработке положения, предусматривающего внутренний порядок, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия и пр.

Сущность **структурного регламентирования** заключается в установлении типовых структур, которые определяют основные черты построения внутренних организационных основ.

Должностное регламентирование осуществляется посредством штатов и должностных инструкций, в которых устанавливается перечень должностей и основные требования к их замещению.

Помимо регламентирования применяют и другой метод организационного воздействия – **нормирование**. Этот метод считается менее жестким и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам.

Наиболее мягким способом организационного воздействия является **инструктирование**. Содержание его сводится к ознакомлению с условиями работы, объяснению возможных проблем, предостережению от повторяющихся ошибок, совету по выполнению отдельных видов работ.

Методы распорядительного воздействия: распорядительное воздействие осуществляется в процессе функционирования системы и направлено на обеспечение слаженной работы управленческого аппарата, на поддержание системы в заданном режиме работы или перевод ее в более совершенное состояние. Такие условия могут выражаться в виде устного или письменного распоряжения и иметь форму приказа или договора.

Методы дисциплинарного воздействия: приемы и способы дисциплинарного воздействия сводятся к установлению ответственности и ее практической реализации.

7.1.3. Социально-психологические методы менеджмента

Социально-психологические методы менеджмента – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эффективность социально-психологического воздействия во многом определяется подготовленностью менеджера, его профессионализмом, организаторскими навыками и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы, что вытекает уже из самого названия, состоят из двух групп методов: социальных и психологических.

Социальные методы представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его. Они включают:

1. Методы социального нормирования – это положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д.

2. Методы социального регулирования включают методы повышения социально-производственной активности (обмен опытом, пропаганда, критика, самокритика) и методы социальной преемственности (посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественные собрания и др.).

3. Методы морального стимулирования способствуют развитию в коллективе прогрессивных тенденций по достижению наивысших показателей их деятельности путем различных наградений, грамот, благодарностей.

4. Воспитательные методы – это приемы и способы убеждения, контроля за деятельностью руководства, способствующие развитию у работников прогрессивных форм мотивации.

Психологические методы управления направлены на регулирование взаимоотношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. К ним относятся:

1. Методы профессионального отбора и обучения – отбор людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе.

2. Методы комплектования малых групп и коллективов – определение оптимального соотношения между работниками в малых группах на основе исследований по возникающим симпатиям и антипатиям внутри коллектива.

3. Методы гуманизации труда – гуманным считается труд, который с учетом психологических особенностей человека дает ему равномерную нагрузку, приносит ему удовлетворение.

4. Методы психологического побуждения основаны на формировании положительных мотивов труда и создании на предприятии условий, способствующих мотивации работников.

7.2. Порядок проведения деловой игры

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы по 4–6 чел. в каждой. Задание для каждой такой подгруппы – разработать план развития организации с использованием экономических, организационно-административных и социально-психологических методов. Исходная ситуация для анализа приведена в приложении 4. Кроме того, из числа студентов назначаются два эксперта, которые в конце игры дают характеристику планам каждой подгруппы.

2. Каждая подгруппа разрабатывает основные направления работы руководителя по следующей схеме:

а) разработать план первоочередных мероприятий в области экономической политики магазина TechnoLand. Установить основные цели и задачи, стоящие перед TechnoLand, по следующим направлениям:

- миссия и стратегические цели (какой организацией мы хотим себя видеть);
- критерии выбора поставщиков продукции;
- политика формирования ассортимента продукции;
- установление политики ценообразования;
- план материального стимулирования сотрудников и т. д.

б) разработать план первоочередных мероприятий, основываясь на организационно-распорядительных методах:

- разработать (при необходимости) организационную структуру управления ООО «TechnoLand»;
- разработать положения, предусматривающие организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия и т. п.;
- установить перечень должностей и основные требования к их замещению и т. д.

в) разработать план первоочередных мероприятий, основываясь на социально-психологических методах:

- разработать положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д.;
- указать условия, при которых будут использоваться различные формы награждений, грамот, благодарностей и пр.;
- указать политику формирования малых групп; мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

3. Каждая подгруппа представляет свой план мероприятий. Эксперты (совместно с преподавателем) высказывают свое мнение по каждому из предложенных планов, отмечают их достоинства и недостатки. Проводится заключительная дискуссия и подведение итогов.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под методами управления?
2. Что такое экономические методы управления?
3. Что такое организационно-административные методы управления?
4. Назовите формы проявления организационно-административных методов управления в организации.
5. Что такое социально-психологические методы управления?
6. Каковы основные формы социально-психологического воздействия руководителя на коллектив?

Библиотека БГУИР

Деловая игра 8

Организация проведения делового совещания

Цель: закрепление теоретических знаний по основным правилам проведения совещаний; овладение практическими навыками проведения совещания; тренировка самостоятельного организовывания и проведения деловых совещаний, генерирование и принятие коллективных решений.

8.1. Краткие теоретические сведения

Деловые совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Деловое совещания – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям: сбор и обработка информации; координация деятельности служб фирмы и сотрудников; принятие решения. Обычно совещание выполняет такие функции, как передача информации, оценка ситуации, оценка реакции сотрудников, корректировка совместных действий, выработка решений.

Процесс организации проведения деловых совещаний начинается с **подготовки совещания**. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам. В первую очередь необходимо четко определить цель проведения совещания. Затем определяют повестку дня и состав участников совещания.

При подготовке повестки дня необходимо определить целесообразную последовательность рассмотрения вопросов. Начинать лучше всего с того вопроса, который решить легче всего. Достигнутый таким образом «успех» подбодрит участников совещания. Необходимо выделить вопросы, которые могут вызвать оживленную дискуссию, и продумать, как придать этой дискуссии нужное направление. Заранее следует ознакомить участников совещания с фактами, которые будут обсуждаться в ходе дискуссии.

При решении вопроса о составе участников нужно особо внимательно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

Что же касается определения количества участников совещания, то здесь оптимальным вариантом является совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основным критерий отбор участников будущего делового совещания – это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников совещания, надо назначить день, время и место его проведения. Условия размещения участников имеют очень большое значение для создания соответствующей деловой обстановки. Помещение должно иметь нормальную температуру воздуха, хорошую вентиляцию и звукоизоляцию. Каждый из присутствующих должен иметь возможность без труда видеть и слышать выступающего.

Начинать **проведение совещания** нужно точно вовремя. Во вступительном слове организатор совещания ясно и предельно конкретно обрисовывает обсуждаемую проблему и еще раз обращает внимание всех присутствующих на конечную цель совещания. Чтобы создать стимул для дискуссии, следует подчеркнуть практическую значимость обсуждаемых вопросов, а еще лучше – сразу поставить перед слушателями ряд конкретных вопросов.

Необходимо помнить, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40–45 мин. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает утомление. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания – не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять 10–15 минутный перерыв.

В начале совещания следует объявить регламент. Уважение к нему обязаны проявлять все участники совещания, в том числе и его председатель.

Важная роль в проведении совещания принадлежит секретарю, который ведет *протокол совещания* – первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты: достижение цели совещания; решение; исполнители и сроки. Схематично модель ведения протокола представлена в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Модель ведения протокола совещания

Краткое содержание обсуждаемого вопроса.... (дата) ... (где)....		
Присутствовали:		
Отсутствовали:		
Копии (кому):		
Повестка дня: 1.		
2.		
3.		
4.		
Тема (пункт повестки дня)	Обсудили (решили) (сообщается, что именно)	Выполнение решения возложено на ... Срок исполнения ...

Завершающий этап организации проведения совещания – это **подведение итогов и принятие решения**, а также проведение его в жизнь. По сути на этом этапе речь идет о том, чтобы пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения могут вырабатываться двумя путями:

1. Специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования.

2. Председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

В литературе предлагаются следующие **рекомендации по эффективному проведению совещания**:

1. Необходимо создать благоприятные условия для коллективной работы и коллективного принятия решения.

2. Начинать деловые совещания следует в точно назначенное время и не затягивать его проведение.

3. Необходимо сформировать атмосферу непринужденности и деловитости.

4. Техника ведения записей должна быть эффективной.

5. Должна быть обеспечена активность всех участников совещания.

6. Следует обсуждать особые, отличные от большинства мнения.

8.2. Порядок проведения деловой игры

Возможно два варианта проведения деловой игры (в зависимости от численности студенческой группы).

Первый вариант (целесообразно использовать при небольшой численности студенческой группы). Студенческая группа представляет собой участников совещания у директора. Преподаватель назначает студентов на роли директора (председатель совещания), заместителей директора по маркетингу, кадрам, рекламе, финансам, а также главного технолога и секретаря.

Второй вариант (целесообразно использовать при большой численности студенческой группы). Для того чтобы вовлечь всю группу в деловую игру, предлагается разделить студентов на соответствующие отделы (маркетинга, кадров, финансов и пр.). Ключевые вопросы, выносимые на совещание, вначале прорабатывает каждый отдел самостоятельно, а уже на совещании у генерального директора их представляет руководитель каждого из отделов (т. е. заместители генерального директора по указанным службам).

И в первом, и во втором вариантах проведения деловой игры назначаются два эксперта, которые оценивают, с одной стороны, сам процесс проведения совещания, качество ведения протокола, а с другой – его результаты.

Ситуация для анализа предложена в Приложении 3.

В зависимости от выбранного варианта проведения деловой игры преподаватель поручает руководителю (генеральному директору ОАО «TechnoBel») провести деловое совещание на тему «Модернизация ОАО «TechnoBel» в целях повышения качества выпускаемой продукции». Цель совещания – выбрать наиболее оптимальный вариант необходимого оборудования и разработать программу повышения квалификации сотрудников. На подготовку совещания было отведено необходимое для подготовки время. Установлены дата и время проведения совещания. Докладчики на совещании:

- главный инженер (докладывает следующие вопросы: необходимость приобретения нового оборудования, ситуация с системами автоматической оптической инспекции печатных плат на рынке, возможные варианты приобретения оборудования и т. п.);

- главный технолог (высказывает и обосновывает свое мнение по поводу необходимого оборудования и персонала);

- начальник отдела качества (высказывает и обосновывает свое мнение по поводу необходимого оборудования и персонала, а также по совершенствованию системы управления качеством на предприятии в целом);

- начальник отдела кадров (какое дополнительное количество персонала необходимо по каждому варианту, а также каковы будут затраты на обучение/переобучение набранного персонала и т. п.);

- заместитель директора по финансам (итоговая смета расходов на каждый предложенный вариант).

Ориентировочный список оборудования, которое может понадобиться ОАО «TechnoBel», приведен в таблице Приложения 3 (табл. П. 1).

В конце игры эксперты (совместно с преподавателем) высказывают свое мнение, во-первых, по самому процессу проведения совещания, оценивают качество ведения протокола, а во-вторых, характеризуют его результаты, отмечают их достоинства и недостатки. Проводится заключительная дискуссия и подведение итогов.

Контрольные вопросы

1. Каковы цели проведения совещаний?
2. Опишите алгоритм проведения делового совещания.
3. Каковы основные задачи, которые необходимо решить на этапе подготовки совещания?
4. Перечислите основные рекомендации, касающиеся непосредственно процесса проведения делового совещания.
5. Для чего используется протокол совещания?
6. Как вы считаете, почему именно совещание является оптимальным способом принятия решения в предложенной для анализа ситуации?

Деловая игра 9

Организация выставки продукции

Цель: изучение особенностей и плана проведения работ по организации выставки.

9.1. Краткие теоретические положения

Выставки – это, пожалуй, одно из самых интересных коммуникационных средств, организация выставки является своеобразным срезом вполне конкретной рыночной ситуации, она дает возможность не только осуществлять поиск соответствующих рынков, но и участвовать в выходе на эти рынки с помощью наиболее эффективных способов. Выставки являются моделью рынка, на котором спрос встречается с предложением, поставщики и продавцы – с потребителями товаров и услуг.

Существуют специализированные (отраслевые), универсальные, многоотраслевые выставки и выставки потребительских товаров. Специализированные выставки на порядок эффективнее универсальных при поиске партнеров и изучении рынка. Универсальные же выставки могут стать более полезными для ознакомления аудитории с продуктом.

Выставки также делятся на категории: по месту проведения (проводящиеся внутри страны и за рубежом); по частоте проведения (периодические, ежегодные, сезонные); по направлению работы (информационные, ориентированные на продажи и заказы, коммуникационные); по спросу.

Предприятие может принимать участие в выставках в качестве самостоятельного экспонента или в групповых рамках (например, в качестве одного из представителей павильона страны). Несомненно, самостоятельное участие всегда более эффективно.

Как средство, способствующее производству, продвижению и распространению продукта, выставка:

1. Создает предпосылки для так называемых «случайных встреч».
2. Помогает положить начало или успешно продолжить расширение рынка сбыта, круга партнеров и производственной программы.
3. Дает множество возможностей для определения конкурентоспособности продукта.
4. Позволяет представить продукцию лицом и даже в действии. Выставки особенно полезны для запуска новых продуктов или проектов: показ новинки на коммерческой выставке – простой и относительно недорогой способ запустить ее в производство.
5. Является отличным коммуникационным средством – это шанс «вживую» пообщаться с потенциальными покупателями и партнерами. На выставке вы свободны в выборе средств привлечения людей, в состоянии использовать значительное время для индивидуальной работы с потенциальными партнерами, а также провести анализ рынка или мониторинг мнений о вашем продукте среди посетителей стенда.

6. Помогает наладить отношения с большим количеством представителей из других регионов и стран. На крупных выставочных мероприятиях велика вероятность привлечения крупных потребителей и торговых агентов в данной области.

7. Усиливает лояльность покупателей к вашему продукту, а также способствует более раскрепощенной обстановке при переговорах благодаря тому, что стороны находятся на нейтральной территории.

8. Повышает авторитет предприятия.

9. Расширяет поле для профессиональных контактов и повышения квалификации сотрудников.

10. Дает возможность осветить деятельность предприятия в СМИ, даже если это не было запланировано.

Прежде чем принять решение об участии в выставке, нужно ответить себе на несколько вопросов:

Зачем вам нужно участвовать в выставке (каковы ваши цели)?

К какой целевой аудитории вы можете обратиться?

Как использовать в маркетинговых целях то, что даст вам выставка?

Участвовать в экспозиции нужно, например, в тех случаях, когда вы хотите объявить о создающемся продукте, найти партнеров для совершенствования производственного процесса, открыть дилерскую сеть (если это региональная или международная выставка), усовершенствовать процесс сбыта или производственную программу.

Причины участия могут быть общие:

- увеличение объема продаж;
- контроль конкурентоспособности предприятия;
- определение экспортной способности товаров;
- изучение состояния отрасли;
- обмен опытом;
- развитие сотрудничества;
- наблюдение за конкурентами

и особые:

- проверка реакции на товар;
- презентация новинок;
- расширение ассортимента;
- проверка реакции на цены;
- развитие сбытовой сети;
- контроль эффективности существующих каналов сбыта;
- поиск региональных представителей;
- оценка новых покупательских сегментов;
- усиление имиджа предприятия;

- активизация рекламной кампании;
- расширение контактов со СМИ;
- получение данных о потребительских предпочтениях;
- проработка имеющихся контактов;
- обмен опытом.

Какой бы привлекательной ни была выставка, участвовать в ней следует лишь тогда, когда на ней представлен интересующий вас рынок сбыта. В правильном ли месте проводится выставка? Она должна привлечь нужных посетителей и быть подходящим «полигоном для запуска» вашей продукции. Правильно ли выбрано время проведения? Выставка должна согласовываться с вашими производственными графиками и увязываться с другими рекламными мероприятиями.

9.1.1. Подготовка стенда

Стенд призван выделить предприятие среди остальных, привлечь, но не быть вызывающим, пробудить интерес покупателей к себе. «С первого взгляда» стенд должен раскрывать цели вашего участия в выставке, отпечатываться в памяти как единое целое конструкции, дизайна, продукции и подчеркивать имидж предприятия. Например, продукцию высокой технологии не рекомендуется экспонировать на стенде из дерева, а продукты питания – в композициях из стали и стекла.

Важно грамотно выбрать экспонаты. Подробный перечень можно составить после того, как станет ясно, что выбранные группы продукции отвечают характеру выставки и будут исключены технические ограничения для экспонатов (недостаточная прочность пола или крупные габариты).

Подберите «правильных» людей. Необходимо, как минимум, два человека, которые будут обслуживать стенд: «директор» экспозиции, координирующий работу, и менеджер. Все специалисты на стенде должны владеть информацией о продукте, о предприятии, знать политику продвижения продукции, располагать повышенной коммуникабельностью, иметь достаточные полномочия для принятия решений. Менеджер стенда ведет первичные переговоры с посетителями, поэтому он должен быть исключителен в плане собственного имиджа. Ведь на выставке он представляет лицо компании. Разговор на стенде должен удасться с первого раза, «второй попытки» не будет.

Менеджер должен быть не просто очень активным. Он обязан уметь выделять из толпы тех, кто может быть полезен, и непременно регистрировать посетителей (потенциальных партнеров) в журнале регистрации (рекомендуемые поля: организация, адрес, телефон/факс, имя/фамилия, сфера деятельности, доп. информация). Если на стенде несколько менеджеров, рекомендуется закрепить за ними отдельные его участки или экспонаты и написать для каждого сотрудника распорядок дня.

Изучите все возможные элементы оформления стенда: витрины, стеллажи, стойки, плакаты, флаги, транспаранты, мониторы с трансляцией рекламных роликов и т. д.

Приглашение потенциальным партнерам лучше всего рассылать адресно – письмом. Чем оригинальнее будет содержимое приглашения, тем выше будут ваши шансы на успех. Если позволяет бюджет, не стоит пренебрегать рекламой в СМИ вашего участия в выставке.

В процессе подготовки экспозиции необходимо составить перечень выставляемой продукции, журнал регистрации посетителей, анкету для опроса посетителей, план выставочного стенда (варианты конструкций: 3х3, 4х3, 6х3, 6х4, 6х6 м). Для оформления стенда, безусловно, лучше пригласить профессионального дизайнера. Наиболее удачное положение для стенда – напротив и справа от главного входа, на центральных внутренних проходах, ближе к активным экспонатам. Избегайте размещения стенда вдали от проходов, позади больших колонн и лестниц, «спиной» к площадкам активных действий.

Располагая экспонаты, обратите внимание на движение основного потока посетителей. Поясняющие надписи или плакаты следует размещать рядом или над экспонатами. На стенде необходимо предусмотреть наличие склада, комнаты переговоров, мест для отдыха, приготовления еды. Если ваши экспонаты обладают особыми техническими характеристиками, позаботьтесь о них заранее: вашим изделиям, к примеру, может потребоваться особое электропитание, а крупногабаритное и тяжелое оборудование нужно будет доставлять в павильон особым транспортом.

Не забудьте о коммуникационной функции выставки. Возможно, перед вами встанет необходимость провести пресс-конференцию. Заранее продумайте, зачем она нужна, сколько человек примет в ней участие, кто будет выступать, когда ее нужно проводить и т. д. Если вами заинтересуются СМИ, особенно радио или телевидение, к интервью нужно подготовиться с особой тщательностью: продумать не только формулировки и тему беседы, но и ваш имидж.

9.1.2. Стоимость участия в выставке

Участие в выставке – одно из самых недорогих средств маркетинговой программы. По крайней мере, затраты на рекламу в расчете оценочной стоимости на одного посетителя значительно ниже, чем в каких-либо других видах рекламы. Приблизительную смету расходов необходимо составлять заранее. Примерно половину их составит арендная плата (10–15 %) и затраты на оформление стенда (30–35 %).

В смете должны быть учтены прямые (стоимость выставочной площади, аренда и монтаж стенда и оборудования) и дополнительные расходы:

– газ, вода, телефон, факс, мебель, холодильник, продукты, оплата услуг специалистов (дизайнеров, архитекторов), страхование, уборка мусора;

– затраты на представительские цели (встречи с важными клиентами, подарки);

– выставочные экспонаты: постоянные (стационарные) экспонаты, приобретаемое имущество, сборка, хранение и проверка выставочных экспонатов, транспорт, подъемные приспособления, компенсация возможных убытков;

– работа с посетителями выставки: общая реклама, каталог или справочник покупателя, реклама в специальной прессе, раздаточные материалы и техническая литература, связи с представителями СМИ и общественностью; призовые фонды;

– содержание штата временных демонстраторов и служащих, а также постоянного штата сотрудников, работающих на стенде; средства на изготовление пропусков, значков, одежды персонала; оплата услуг переводчиков. Оплата обучения и проживания персонала в гостинице, расходы на дорогу, плата за стоянку автомобилей, командировочные расходы. Затраты на охрану и услуги службы безопасности;

– непредвиденные обстоятельства.

Например, аренда 1 кв. м необорудованной площади – только пространства, снабженного коммуникациями (сюда входят отопление, освещение и кондиционер, а телекоммуникации оплачиваются по отдельному тарифу) – стоит от 200 долл. Средняя площадь предоставляемой территории – от 9 до 36 кв. м. Максимальная стоимость зависит от аппетитов и платежеспособности. Например, двухэтажный стенд общей площадью 72 кв. м (по 36 кв. м каждый этаж) с использованием разнообразных панелей со стилизацией и бутафорией может обойтись в 350 долл. за 1 кв. м – такой стенд считается дорогим.

9.1.3. Оценка эффективности участия в выставке

Результативность участия фирмы в выставке, как и во всем остальном, чем занимается компания, оценивается по стоимостному критерию. Успех можно измерить путем определения эффективного соотношения стоимости участия к стоимости каждого серьезного запроса. Как показывают исследования, стоимость одного делового контакта на выставке равна всего лишь третьей части затрат на проведение переговоров с кем-либо непосредственно в офисе компании.

Лучшим доказательством успешной выставки будет открытие в регионе представительства компании или организация дилерской сети. Если конечная цель – продажа продукции, то косвенным показателем может служить количество розданных прайс-листов, информационных материалов. Однако следует помнить, что срок действия этой рекламы может растянуться на несколько месяцев.

Впрочем, положительным эффектом считается и проявленный к продукту или компании интерес: если на стенде были посетители, розданы все

материалы, если есть предварительные договоренности о встречах с потенциальными партнерами, то можно сказать, что выставка удалась.

После закрытия экспозиции необходимо составить обзор посетителей, в котором подробно указать число посетителей вообще и вашего стенда конкретно, количество розданных проспектов, заполненных анкет. Рекомендуется сделать анализ достижений и ошибок.

9.2. Порядок проведения деловой игры

1. Группа разбивается на подгруппы по 4–5 чел., назначается три эксперта для оценки работы всех групп.

2. В каждой подгруппе распределяются роли и выбирают руководителя по организации стенда на выставке.

3. Преподаватель называет место и время проведения выставки.

4. Руководитель со своей подгруппой составляет график организации стенда на выставке с учетом прилагаемого перечня работ (Приложение 4).

5. Руководитель со своей подгруппой обсуждает сроки выполнения работ и смету затрат.

6. Участники определяют свой стиль поведения на выставке (одежда, умение заинтересовать посетителей выставки и т. д.).

7. Эксперты обходят все выставки, выполняют роли рядовых покупателей – как праздношатающихся, так и реальных покупателей, прессы. Эксперты имеют право заключить один контракт и подписать один договор о намерениях.

8. Отчет руководителей подгруппы должен содержать: численный состав работников, присутствующих на стенде, смету затрат, сумму кредита (если была необходимость его брать), количество подписанных договоров и контрактов.

9. Эксперты оценивают участников игры по следующим показателям:

- отчеты руководителей;
- стиль поведения на выставке;
- оформление стенда.

10. Проводится заключительная дискуссия об упущениях и недостатках групп участников и путях их устранения.

Контрольные вопросы

1. Цель организации выставки.
2. Порядок выполнения работ по организации выставки.
3. Состав сметы затрат на организацию выставки.
4. Одежда и круг обязанностей стендиста.
5. Состав рабочей группы организаторов выставки.
6. Особенности поведения на выставке стендистов и посетителей.

Литература

1. Горнаков, Э. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Э. И. Горнаков, Е. Н. Костюкевич, Е. В. Метельская ; под общ. ред. Э. И. Горнакова. – М. : ИВЦ Минфина, 2009. – 520 с.
2. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин – М. : Новое знание, 2007. – 336 с.
3. Менеджмент : тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий [и др.]; Под ред. проф. Н. П. Беляцкого. – М. : Книжный Дом, 2005. – 320 с.
4. Феденя, А. К. Основы менеджмента : учеб. пособие./ А. К. Феденя. – М. : Бестпринт, 2003. – 324 с.
5. Феденя, А. К. Менеджмент : учеб. пособие /А. К. Феденя. – М : ТетраСистемс, 2008. – 320 с.
6. Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб., 2005. – 270 с.
7. Практикум по менеджменту : конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты : учеб. пособие / под ред. В. И. Подлесных.– СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001.– 272 с.
8. Урбанович, А. А. Теория и практика управленческой деятельности / А. А. Урбанович. – М. : Современная школа, 2008. – 608 с.
9. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2009. – 608 с.

Ситуации для обсуждения

П 1.1. «Звезда рекламного бизнеса» (тема: «Функции управления»)

Рекламное агентство «Контекст» занимало первый этаж жилого дома в центре большого уральского города. Всеми делами в компании заправлял ее основатель и генеральный директор Владимир Земцов, молодой, энергичный предприниматель, по профессии математик. «Контекст» открылся четыре года назад, и первое время Земцову казалось, что компания не протянет и месяца. Тогда директор начинал лихорадочно что-то менять: сотрудников, концепцию развития, направление деятельности. В результате множества изменений и перестановок (и, конечно, кропотливой работы) «Контекст» из никому не известной маленькой фирмы превратился в крупную компанию, специализирующуюся на создании и сопровождении корпоративных веб-сайтов и интерактивных рекламных акций. Штат агентства полностью укомплектовался и утрясся, и Земцов был доволен всеми сотрудниками, за исключением, пожалуй, арт-директора. На этой должности долго никто не задерживался. То генерального директора не устраивали результаты работы очередного арт-директора, то характерами не сходились – по-разному бывало, но в итоге Земцову всякий раз приходилось искать новых людей. Около года назад с этой должности ушел последний, пятый по счету, сотрудник – Виталий. Прежде чем написать заявление об увольнении по собственному желанию, он с согласия Земцова три месяца искал новую работу. На освободившееся место гендиректор планировал продвинуть одного из дизайнеров – Никиту Валова, который фактически выполнял все обязанности Виталия, пока тот занимался устройством собственной судьбы. Никита работал в «Контексте» уже год – за это время он не только показал себя отличным дизайнером, но и проявил прекрасные административные способности, так необходимые профессиональному арт-директору.

Назначение

В дверь кабинета постучали. Земцов по привычке захлопнул свой макетский ноутбук и громко крикнул: «Войдите!» На пороге возникла огромная фигура Никиты Валова: рост под два метра, широченные плечи, гладко-выбритое лицо, волосы, торчащие во все стороны, потертые джинсы и вечная футболка с надписью «Клиент всегда прав».

– Заходи, Никит, садись, – Земцов сделал приглашающий жест. – Как настроение? Готов к повышению?

– Всегда готов, как пионер! – задорно откликнулся Валов.

– Вот и отлично! Сам знаешь, как я на тебя надеюсь. Сколько нервов мне испортили твои предшественники, страшно подумать. Очередного прокола я допустить не могу. Так что моя жизнь в твоих руках. И здоровье. – Земцов усмехнулся. – Ладно, шутки шутками, а ведь должность арт-директора очень ответственная, и я буду с тебя спрашивать по полной программе. Итак, задача-минимум – привлечь новых клиентов с большим бюджетом и оптимизировать работу дизайнеров. Мы должны расти: агентство не может стоять на месте, нам нужно постоянно идти вперед, брать новые рубежи. Мы с тобой это не раз обсуждали. Ну и само собой, чтобы агентство развивалось, должен развиваться и ты. Ты у нас парень толковый, талантливый, творческий, все необходимые задатки у тебя есть. Я в стороне не останусь, помогу чем смогу. Хочешь тренинги, обучение – пожалуйста, только скажи. Если надо, в Москву тебя пошлем. Любые книги, журналы выпишем, на выставки отправим. В общем, проявляй инициативу, не теряйся.

В том, что Никита оправдывает его доверие, Земцов не сомневался. Последние несколько месяцев Валов вел себя чрезвычайно активно, постоянно ходил на встречи, участвовал в тендерах и приводил в агентство новых перспективных клиентов. И самое главное, Земцов видел: Никите действительно нравится его работа, он превосходно во всем разбирается и, что очень важно, постоянно следит за событиями и новинками в мире дизайна, рекламы и интернет-технологий. Пожалуй, Никита был первым арт-директором «Контекста», в котором Земцов был уверен на 99,9 %.

Взлет

Первое, что сделал Никита, получив повышение, – почти полностью сменил дизайнеров и программистов. Ему даже удалось переманить из крупной иностранной компании известного на весь Урал флэш-аниматора. Среди прочего Никита установил строгий контроль за дисциплиной: стал следить, во сколько подчиненные приходят в офис и чем занимаются в рабочее время. Никита и сам сильно изменился. В бытность свою простым дизайнером он частенько появлялся на работе ближе к обеду и раз в час устраивал передышку – то перекур, то перекус. Когда не было срочных заказов (а раньше такое случалось) дизайнеры занимались «леваком». Никита знал обо всех проблемах, так сказать, изнутри и, став начальником, решил с ними бороться. Дизайнер-«раздолбай» превратился в требовательного арт-директора.

Благодаря бурной деятельности Никиты агентство буквально завалили заказами. Работа кипела. Чтобы уложиться в сроки, дизайнеры разве что не ночевали в офисе. Мелкие клиенты выстраивались в очередь, чтобы попасть в «Контекст», крупные – объявляли тендеры, которые Никита с легкостью выигрывал. Проблема опозданий или недоработок исчезла сама собой.

Земцов ликовал: наконец-то удалось найти человека, способного вывести агентство на тот уровень, о котором он всегда мечтал. Он перестал ходить на переговоры с клиентами: Валов и сам отлично справлялся. Вместо

этого он завел обычай раз в неделю встречаться с Никитой, обсуждать текущие дела, вместе искать решения проблем, которые, к слову сказать, возникали все реже и реже. Земцов искренне восхищался работой Никиты и постоянно его нахваливал. Больше всего гендиректора порадовала сделка с крупным уральским мясокомбинатом – после того как Никита выполнил его заказ, Земцов вдвое поднял зарплату ему и всей его команде.

Мясокомбинат был одним из крупнейших предприятий региона, и Земцов несколько лет безуспешно пытался выиграть их тендеры. Но вот пришел Никита, и крупная рыба сама приплыла в его сеть. Такой серьезной сделкой у «Контекста» еще не было. Мясокомбинат заказал все, что могло предложить агентство: внутренний и внешний интернет-сайты, электронные открытки, баннерную рекламу и разработку фирменного стиля. Несколько месяцев Никита – вместе с менеджером по продажам, а чаще один – как на дежурство ездил на мясокомбинат к директору по маркетингу. Особенно трудно шло обсуждение фирменного стиля: заказчик оказался с гонором, часто менял свое мнение и, похоже, сам не понимал, чего хочет. Сегодня он настаивал, чтобы визитки печатали на плотной матовой бумаге цвета слоновой кости, а завтра – на тонкой, белой и глянцевой; сегодня требовал поставить логотип компании в правом верхнем углу конверта, завтра – в левом нижнем. И так во всем. Никита, которого всегда страшно раздражали такие клиенты, на этот раз проявлял чудеса терпимости. С сайтом хлопот было не меньше. Программисты по десять раз переписывали код и скрипты, дизайнеры – перекладывали макет. Когда работу к радости заказчика и к огромному облегчению исполнителя наконец завершили, Никита был как выжатый лимон. В день сдачи проекта он пришел на традиционную встречу к Земцову и в изнеможении рухнул в кресло. Земцов, конечно, был в курсе, что мясокомбинат, мягко говоря, не простой клиент.

– Да, Никит, настрадался ты... Ну ничего, цель оправдывает средства: пара месяцев мучений и у нас в кармане целое состояние, а в активе – довольный клиент, который от нас теперь никуда не денется. Кстати, генеральный мясокомбината пел тебе такие дифирамбы – закачаешься! Да я и без него знаю, что ты крут.

– Крут-то я крут, но этот комбинат все соки из меня выжал. Сил больше нет, по ночам теперь только колбаса с ветчиной снятся. Так и двинуться недолго. Короче, хочу в отпуск – недели на две минимум.

Земцов задумался: сейчас самый разгар работ, клиенты готовятся к новому сезону, от заказчиков отбоя нет. Отпустить Никиту на целые две недели рискованно. Но, с другой стороны, парню явно нужна передышка. Проку от него в таком состоянии мало.

– Ладно, Никит, отдыхай, набирайся сил. Завтра передай все дела и с понедельника бери отпуск. Но чтобы через две недели был как огурчик!

Падение

Отпуск Никита провел в Гоа. Вернулся он загоревший, посвежевший и, по словам его подчиненных, «какой-то не такой». В чем именно он изменился, сначала никто толком понять не мог. Что-то неуловимое в его поведении, взгляде, жестах настораживало тех, кто привык видеть в нем жесткого руководителя. Приток клиентов постепенно ослабевал: видимо, почувствовав себя звездой, Никита стал отказывать мелким и даже средним заказчикам. В итоге дизайнеры, как в былые времена, порой без дела слонялись по офису. В конце концов обеспокоенный Земцов отправил Никите электронное письмо и пригласил его к себе на серьезный разговор. Никита пришел через час и с порога заявил, что времени на беседу у него очень мало:

– Володь, у меня сегодня переговоры с одним сотовым оператором, дел, честно говоря, по горло.

– Понимаю, Никит, понимаю. Ты успокойся, сядь и послушай. Знаешь, я всегда был доволен твоей работой, во многом благодаря тебе мы завоевали изрядную долю рынка. Но если до последнего времени я видел, что мы движемся вперед, то сейчас я просто в недоумении. Мы застряли, топчемся на месте. И я чувствую, что во многом здесь твоя вина. Например, я совершенно не понимаю твоего пренебрежительного отношения к клиентам. Почему новых заказчиков становится все меньше и меньше? Куда, спрашивается, они деваются? Испаряются что ли?

– Да ты сам подумай, зачем нам эта мелкота? От них денег с гульки нос. Конечно, я их отсылаю куда подальше. Наш масштаб – это сотовые операторы, банки, крупные промышленные предприятия. У них бюджеты такие, что многим и не снились. А мелочью пускай другие агентства занимаются, мы уже переросли этот уровень.

– Так, Никита, минуточку. Позволь уж мне решать, что мы переросли, а что нет. Мне всегда казалось, что стратегию компании определяю я, а не ты. Конечно, я с удовольствием выслушаю твое мнение, но принимать за меня решения – таких полномочий тебе никто не давал. Поэтому, будь добр, в следующий раз, прежде чем что-то менять, посоветуйся со мной.

Никита вышел от Земцова в бешенстве. На следующий день он пришел на работу только к полудню и ушел довольно рано. Так повторилось еще несколько раз. Следить за дисциплиной подчиненных он, само собой, перестал. При этом всю свою работу он исправно выполнял и клиенты по-прежнему были довольны. Тем не менее Земцову сложившаяся ситуация определенно не нравилась. Нельзя сказать, что компания теряла позиции на рынке или что действия Никиты наносили ей какой-то очевидный ущерб, – нет, такого не было. «Контекст» по-прежнему пользовался доверием клиентов, и работать с ним в деловых кругах считалось престижным. И все же Земцов чувствовал, что агентство погружается в болото. Конечно, старые клиенты никуда не денутся, это железно, но вот новых явно становилось меньше. Дизайнеры потеряли былой лоск, глядя на своего начальника, разленились и стали срывать

сроки – чего раньше никогда не бывало. Но больше всего гендиректора беспокоил Никита. Все чаще Земцову приходилось его отчитывать, упрекать, ругаться с ним. И на все у Никиты был ответ: «Володь, не дави на меня! Я человек творческий, мне нужна свобода действий, свобода мысли. Хочешь получить результат, дай мне эту свободу. И вообще, не понимаю, чего ты от меня хочешь, по-моему, все идет просто отлично». И далее в том же духе. То он сравнивал себя с Дали, то с Энди Уорхолом – словом, причислял себя к гениям вселенского масштаба. «Зазвездил», – говорил про себя Земцов.

В конце концов накопившееся недовольство заставило Земцова всерьез задуматься о судьбе Никиты. Во время своего карьерного взлета он показал, на что способен, и все привыкли считать его лидером. Казалось, все было при нем – и талант, и профессионализм, и честолюбие. Никита так умел распределять свои силы, подбирать людей и руководить коллективом, что вся работа выполнялась на высочайшем уровне и в срок. В отличие от других арт-директоров (Земцов знал это непонаслышке), он умел угодить клиенту, не впадая в крайности, не опускаясь до подхалимажа и низкопоклонства. В общем, заслуги Никиты были неоспоримы.

Но в какой-то момент он изменился: перегорел, сломался – называйте как хотите. Хотя сам Земцов склонялся к мысли, что Никита заболел звездной болезнью – причем в тяжелой форме. Если человек считает, что правила созданы не для него и что он может принимать решения за гендиректора, – дело плохо. Из-за его выкрутасов наметившееся было бурное развитие компании значительно замедлилось и, в конце концов, остановилось. И что хуже всего, Никита не хотел возвращаться с небес на землю: сколько раз Земцов делал ему внушения, просил, объяснял – все без толку. Никита упорно гнул свою линию.

Гендиректор хотел развивать компанию, двигаться вперед, открывать новые горизонты – и теперь Никита явно стал помехой. «Конечно, его можно отстранить от работы, сократить, уволить – все что угодно, благо способов множество, – думал Земцов. – Но если я избавлюсь от Никиты, то наживу себе очередную головную боль – придется снова искать подходящего арт-директора и возиться с ним, как с ребенком. Пока он войдет в курс дел, пока всему научится, пока начнет приносить доход! Да и вообще, таких профессионалов, как Никита, в городе днем с огнем не сыщешь! К тому же где гарантия, что очередной арт-директор не поведет себя точно так же? С другой стороны, и оставить все как есть тоже нельзя – Никита плохо влияет на подчиненных, скоро они там вконец обленятся. А с такими сотрудниками на агентстве точно можно будет поставить крест. Что же делать?»

Как поступить Земцову?

II 1.2. «Перспективы развития» (тема: «Принятие управленческих решений»)

Три года назад инженеру Игорю Фанину пришла в голову идея оригинального охранного устройства, и он изготовил в своей мастерской его успешный опытный образец. Пытаясь найти покупателя, он навел через своих друзей кое-какие справки, и был представлен Карлу Гранде, представителю оптовой компании «Диксон».

Карл предложил обсудить сбыт продукции со своим непосредственным руководителем, Сергеем Соседовым, который осуществлял основной объем закупок для «Диксона». Была назначена встреча, на которой Игорю представилась возможность сформировать мнение о характерах Карла и Сергея. Он сделал вывод, что Сергей – это сдержанный и очень порядочный человек, готовый уступить активные действия своему более энергичному подчиненному Карлу, чье влияние на Сергея оказалось значительным. С другой стороны, Игорь почувствовал, что Карл был мягок и уступчив в вопросах, затрагивающих интересы компании, и очень настойчив в продвижении тех вопросов, в которых был заинтересован сам.

Для «Диксона» была закуплена пробная партия устройств, и вся она была с легкостью распродана. Было закуплено дополнительное количество устройств, и все они были распроданы также. К концу первых трех месяцев стало очевидно, что спрос на данную продукцию будет расти. Было отмечено и повышение спроса на консультационные услуги по установке нового устройства, а также по более общим вопросам электронной безопасности. Учитывая рост спроса, Игорь нанял на работу сначала одного своего друга, затем еще двоих, и всем вместе им удавалось справляться с ведением дел, работая в течение первого года на условиях неполного рабочего дня. Игорь тратил некоторое время на то, чтобы подружиться с Карлом, пытаясь быть настолько приветливым и любезным, насколько позволяли обстоятельства. В свою очередь, Карл помогал Игорю продвигать новый продукт, а также контролировал, чтобы «Диксон» вовремя оплачивала счета.

В течение первого года торговля давала хорошие результаты, и четверо друзей отпраздновали это походом в театр и ужином. Туда был приглашен со своей женой и Карл, которому друзья преподнесли в подарок ящик виски.

Продажи продолжали расти, и четверо друзей решили создать компанию «Фанописис», сделав себя ее управляющими. Карла они попросили стать пятым директором. Когда Карл сказал об этом предложении Сергею, тот обратил его внимание на то, что это может стать для него причиной возникновения конфликта интересов. Карл признал весомость данного аргумента и, выражая сожаление, отверг предложение стать управляющим «Фанописис».

В течение первого года работы в статусе общества с ограниченной ответственностью четверке друзей стало очевидно, что емкость рынка была ими недооценена. Спрос со стороны «Диксон» был выше, чем ожидалось; большая розничная торговая сеть также поглощала значительные объемы товара. Стали существенными объемы продаж более мелким компаниям, росли поступления от консультационных услуг. Управление компанией на услови-

ях частичной занятости стало невозможным, и первым сотрудником, работающим на полную ставку, стал старый школьный товарищ Игоря. В середине года был подписан контракт с национальными строительными подрядными организациями на предмет предоставления им компанией «Фанописис» консультационных услуг по вопросам безопасности жилых домов и квартир. Позже в течение этого же года компания переехала в новое арендуемое помещение и наняла на условиях полного рабочего дня секретаря.

Примерно в середине второго года Игорю позвонил Карл, и их телефонный разговор после обычных приветствий развивался следующим образом:

Карл: *Я подумал, будет лучше сообщить Вам о том, что в настоящее время я нахожусь под все нарастающим прессингом касательно покупки охранных устройств у компании «Браунз». По своим эксплуатационным качествам они очень похожи на Ваши. «Браунз» улучшили свою технологию изготовления, и сейчас их охранные устройства являются очень конкурентоспособными и надежными.*

Игорь: *Но наша репутация, несомненно, стоит многого. Вы сами вложили в это много своих сил, и было бы жаль, если бы все это было растрачено попусту.*

Карл: *Да, конечно, и я, разумеется, сделаю все, что смогу. Но думаю, я должен дать Вам знать, как обстоят дела. Кстати, хотел бы получить от Вас совет личного характера. Помните, я как-то играл в музыкальной группе несколько дней в неделю. Так вот, по личным причинам мне пришлось бросить это занятие, и в итоге я оказался немного не при деньгах. Поэтому я сейчас подыскиваю работу на вечер, которая приносила бы мне пару сотен в месяц. Есть какие-нибудь идеи на этот счет?*

Игорь: *Прямо сейчас ничего не приходит в голову, но дайте подумать... Давайте встретимся за обедом в следующую среду и все обсудим.*

Фактически, на этом разговор и завершился. **Как следует поступить Игорю?**

Ситуации для обсуждения

II 1.3. «Между трех огней» (тема: «Функции управления»)

– Оксана Григорьевна, опять вы со своими безумными планами! Ну, сколько можно, в самом деле?

Оксана Григорьевна Фирсова, директор департамента стратегического развития компании «ЗГК-Перспектива», стройная, почти по-игрушечному миниатюрная молодая женщина с копной огненно-рыжих волос, стояла посреди огромного кабинета своего куратора – вице-президента ОАО ЗГК Алексея Егоровича Кондакова. Гордо поднятая голова, энергичные движения, внимательный взгляд – все говорило о ее уверенности в собственных силах. Кондаков, напротив, выглядел уставшим и издерганным. Он сидел в глубоком кожаном кресле, поставив локти на полированную столешницу массивного стола и обеими руками обхватив голову.

– Ну что вы маячите передо мной? Сядьте наконец! – При этом сам Кондаков неожиданно вскочил и мелкими шажками засеменял вдоль стола, прячась за ним, как за крепостной стеной.

Фирсова подчинилась. Несколько минут она наблюдала за шефом и, так и не дождавшись, когда он остановится, стала излагать суть очередного «безумного» предложения:

– Наша компания собирается проводить тендеры на поставку добычного оборудования. Так вот, я думаю, сопровождением этих тендеров должны заниматься мы.

– О боже! – Кондаков остановился и впервые взглянул на Фирсову – до этого он старательно отводил глаза. – Что вы вечно выдумываете?! У вас своих дел мало? И вообще, причем здесь мы, да и кто такие «мы», в конце концов?

– Мы – это мы, – спокойно ответила Фирсова. – Мой департамент. Посудите сами, речь идет о многомиллиардных проектах, стратегически значимых для компании. А стратегией в ЗГК ведаю я. То есть... мы с вами. Тогда кому, как ни нам, проводить эти конкурсы?!

Кондаков тяжело опустился в кресло. «Нет, ну сколько можно? Эта женщина – в каждой бочке затычка, честное слово! Как же я от нее устал...» – подобные мысли без труда читались на его утомленном лице. Но Фирсова не отступала.

– Ну, вы же прекрасно понимаете, – гнула она свою линию, – это нужно именно нам. Мы ведь не хотим, чтобы все думали, будто мы топчемся на месте. Да-да, Алексей Егорыч, именно топчемся. Нам надо усиливаться, наращивать функции, полномочия, расширять штат. И потом, посудите сами. Такие тендеры – огромный политический заказ, и отдать его мы должны будем, скажем так, правильным людям. Так вот, я, Алексей Егорыч, смогу гарантировать, во-первых, что нас не разведут, а во-вторых, что конкурс выиграют те, кто нужен нам. И главное, я на целый год обеспечу «Перспективу» бюджетом на содержание. По-моему, все логично!

Довольная собственным красноречием, Фирсова выжидающе подняла брови: мол, ваш ход, товарищ генерал. Кондаков ответил не сразу. Он помолчал, собрался с мыслями и, откашлявшись, решительно произнес:

– А теперь послушайте меня вы, Оксана Григорьевна. Да, не буду спорить, в целом вы рассуждаете здраво. Но поскольку от вас можно ожидать чего угодно, сразу предупрежу: еще один скандал с вашим участием, еще одна неоднозначная ситуация – и вы уволены. Это я гарантирую. А что тогда будет с вашими людьми, думаю, вы догадываетесь. Едва ли они захотят остаться в «Перспективе» без вас на той зарплате и с теми функциями, которые я им предложу. Картина ясна?

Кондаков вопросительно взглянул на подчиненную, удовлетворенно кивнул и сделал быстрый едва заметный жест: мол, свободна, разговор окончен.

Тени прошлого

Фирсова вышла из кабинета вице-президента, быстро прошла по длинному полутемному коридору, завернула за угол и остановилась. Прислонившись к стене, она закрыла глаза и перевела дыхание. Беседа с Кондаковым далась ей с большим трудом, пришлось собрать в кулак всю свою волю, чтобы сохранять хотя бы видимость спокойствия. В принципе, ей было не привыкать: любой разговор с куратором, любая, даже мимолетная встреча с ним требовали колоссального нервного напряжения.

А началось все около года назад. В «ЗГК-Перспективе» – дочке «Заполярной газодобывающей компании» – Оксана Григорьевна Фирсова работала фактически с момента основания, то есть почти два года. Привел ее хороший знакомый – тогдашний гендиректор «Перспективы»: ему нужны были люди с широким кругозором, умеющие к любому вопросу подойти не только с научных, но и с практических позиций, готовые рискнуть и взяться за новое в ту пору дело – разработку стратегии развития. Оксана Григорьевна как нельзя лучше отвечала этим требованиям. Она возглавила департамент стратегического развития и, горя желанием принести пользу если не отечеству, то компании уж точно, с готовностью взялась за дело. С большим трудом она набрала штат сотрудников – на рынке тогда днем с огнем было не сыскать профессиональных аналитиков и стратегов. Постепенно Фирсова стала незаменимым человеком: к ее мнению прислушивались, ее отчеты в обязательном порядке изучали все топ-менеджеры компании. Но всему рано или поздно приходит конец. За год «Перспектива» разработала стратегию материнской компании до 2020 года, а значит, по сути, выполнила свою миссию. Чтобы сохранить коллектив и обеспечить его работой и деньгами, Фирсова стала изыскивать различные варианты договорных отношений с ЗГК. Вот тогда-то и проявился в полную силу ее организационный талант. Фирсова поручила своим сотрудникам составить список узких мест ЗГК, которые им удалось выявить в процессе диагностики компании. Затем она убедила президента,

что устранять все найденные недочеты должен ее департамент. Так в бюджете «Перспективы» появились деньги, а в перечне работ – «Совершенствование материально-технического обеспечения ОАО ЗГК», «Совершенствование инвестиционного планирования ОАО ЗГК», «Сопровождение информационно-аналитического обеспечения руководства ОАО ЗГК» и т. д. Фирсова с головой окунулась в новые проекты. Все шло хорошо до тех пор, пока ей впервые не пришлось один на один столкнуться со своим куратором Алексеем Егоровичем Кондаковым. С некоторых пор он тщательно просматривал все расчеты Фирсовой, прежде чем положить их на стол президенту. Уже не раз по ее милости он попадал в неприятные ситуации: то из-за докладов Фирсовой всех вице-президентов лишали премии, то заставляли их вносить изменения в уже законченные проекты. Вице-президенты – все как один старые товарищи Кондакова – обижались на него: дескать, его подчиненная везде суется со своими графиками, таблицами и матрицами, не дает спокойно жить. Кондаков скрепя сердце принимал сторону Фирсовой: стратегия была его делом, и халтурить, только чтобы не рассориться с друзьями, он не мог.

К встрече с Кондаковым Фирсова готовилась целую неделю: работая над инвестиционной программой ЗГК, она по десять раз проверяла и перепроверяла всю информацию, все считала и пересчитывала. Результаты оказались ошеломляющими: выяснилось, что несколько проектов, которые всем представлялись чрезвычайно выгодными, приносят колоссальные убытки. С этим Фирсова и отправилась к вице-президенту. Доложила, показала расчеты, предложила план действий и замерла в ожидании похвалы за отлично выполненную работу. Однако вместо оваций разразилась настоящая буря.

– Ну и откуда, позвольте поинтересоваться, такие выводы? – ехидно спросил Кондаков. – Какой механизм расчетов вы использовали? А сравнивали как? Ну-ну, Оксана Григорьевна, впредь будьте аккуратнее. И сделайте одолжение, научитесь считать.

Фирсова не была готова к подобной реакции. Она бросилась доказывать, что ошибки быть не может, что все расчеты исключительно точны, но Кондаков ее даже не слушал.

– Вы что здесь – умнее всех? Пришли, потыкали пальчиком в калькулятор и доказали, что все вокруг дураки? Цену себе набиваете, да? Жду вас через неделю с уточненными расчетами.

И все же Фирсова не сомневалась: она права. Нет, конечно, она еще раз все пересмотрела и уточнила, но результат не изменился. Придя через неделю к Кондакову, она с пеной у рта отстаивала свою позицию. Кондаков яростно сопротивлялся, но в конце концов уступил. Расчеты и выводы департамента Фирсовой довели до сведения президента, и часть убыточных проектов свернули, а часть по-тихому перепродали.

А между тем отношения Фирсовой с вице-президентом портились с каждым днем. Она пыталась объяснить себе поведение куратора, оправдать его. Кондакову постоянно приходится всем что-то доказывать, убеждала она себя. Президенту компании – что он не зря ест свой хлеб, подчиненным – что

он сильный руководитель, друзьям-коллегам – что они одна команда, себе – что он оправдывает доверие начальства. А тут она – бегаёт как заводная, за все берётся, хочет все изменить, усовершенствовать. И носится со своими подчиненными как с писаной торбой, вечно что-то для них просит – кому это понравится? К тому же Кондаков фактически оказался меж двух огней: друзья настраивают его против Фирсовой, а сам он наверняка понимает, что правда за ней. Как вице-президент он поддерживает ее, как человек – страдает от разлада с друзьями, с которыми всегда был по одну сторону баррикад. Отсюда и все проблемы. Ничего другого Фирсовой в голову не приходило...

Но правда оказалась куда банальнее. Иллюзии развеялись полгода назад, на новогодней вечеринке. В безумной праздничной круговерти Фирсова неожиданно оказалась рядом с секретаршей Кондакова – немолодой, одышливой дамой, одинокой, а потому охотно следующей за начальником по его извилистому карьерному пути. Разгорячившись от выпитого шампанского, секретарша подплыла к Фирсовой и принялась нашептывать ей на ухо:

– Да, Оксана Григорьевна, не сложилось у вас с Алексеем Егорычем, ничего не попишешь. Ну да не расстраивайтесь, вы-то тут ни при чем. Просто он как вас завидит, сразу все вспоминает. И как жену с дочками на молоденькую девчонку променял, и как дети собственные от него отвернулись. Он их уже пять лет не видал! А детки-то были – золото!

Фирсовой стало не по себе. Она подумала было оставить эти откровения без внимания, но любопытство взяло верх:

– Жена, дети – все понятно. Но как это связано со мной?

Секретарша сделала круглые глаза и чуть не поперхнулась шампанским: ответ казался ей очевидным.

– Что значит, как связано? Вы же вылитая Ольга Сергеевна, ну жена его бывшая. Прямо одно лицо. А волосы! А фигура! Простите, конечно, за такие подробности... Вот я и говорю: он как вас завидит, так сразу настроение у него и портится. Да что там – тошно ему становится. Человек-то он порядочный, а ситуация, сами видите, не фонтан. Но вы не думайте, он несмотря на отвращение к вам, все понимает. Ну, что вы пользу компании приносите, работаете как вол, за людей своих боретесь. Но поделаться с собой ничего не может. Мается он, сердечный.

Тогда-то Фирсова и поняла: ситуацию не изменить. Придется либо смириться и хоть как-то научиться работать с Кондаковым, либо уйти из компании. Последний вариант был не для нее.

На войне как на войне

Добившись официального разрешения сопровождать тендер, Фирсова первым делом взяла на работу трех высококлассных специалистов по закупкам из крупной компании, специализирующейся на организации конкурсных торгов. За месяц они подготовили договор с ЗГК, расписали в нем права и обязанности сторон, рассчитали стоимость услуг, подготовили полный пакет

конкурсной документации. После всех необходимых согласований договор попал на стол директора департамента добычи ЗГК Андрея Максимовича Волкова. И надолго там завис.

Наконец, обеспокоенная молчанием Волкова, Фирсова сама позвонила ему и поинтересовалась судьбой договора. Волков предложил ей зайти через час и все обсудить лично.

Поднимаясь на 12-й этаж в департамент добычи, Фирсова пыталась представить себе, как пойдет разговор. В принципе, все заранее было понятно. Очевидно, что Волкова не устраивала цена, которую выставила Фирсова, и он сделает все, чтобы ее сбить. Однако Фирсова не собиралась демпинговать. Да, цена была, возможно, чуть выше рыночной. Но, во-первых, на эти деньги она должна была кормить 50 сотрудников плюс троих новых «тендеристов». Во-вторых, она мечтала выплатить всем годовой бонус. В-третьих, и это, конечно, главный аргумент – ни один человек со стороны не знал всей кухни компании и поэтому не мог подготовить тендер так же профессионально, как она.

Вначале беседа шла именно так, как ожидала Фирсова. Договор устроивал Волкова всем, кроме цены.

– Оксана Григорьевна, я вас понимаю, но поймите и вы меня, – говорил он. – Зачем нам платить такие деньги за работу, которую другие оценивают чуть ли не в два раза дешевле? И потом эти ваши новые специалисты – зачем, спрашивается, вы их брали в штат?

Фирсова объясняла, что эти сотрудники будут сопровождать тендер и постоянно консультировать его участников в режиме реального времени – эту процедуру нельзя пускать на самотек, все нужно тщательно контролировать! А цена, возражала она, в общем-то, не завышена, человек с улицы не сделает и половины того, на что способны ее люди. Да и вообще, едва ли Волкову удастся найти на рынке что-нибудь дешевле. Не преминула она напомнить и о том, что сам департамент добычи от организации конкурса отказался.

– Бойтесь лишних хлопот, неприятностей? – горячилась Фирсова. – Правильно делаете. Вот и дайте нам провести этот конкурс, я ответственности не боюсь. Только заплатите по-человечески!

Но каждый стоял на своем. Для Волкова сбить цену было вопросом чести. В соответствии с правилами корпоративной игры он должен был показать руководству, что бережет деньги компании, как свои собственные. Фирсова же думала о сотрудниках, которых когда-то переманила из разных организаций, о новых специалистах по закупкам, которым пообещала высокую зарплату, об уборщицах, которые, между прочим, получали деньги из того же бюджета, об устаревших мониторах и принтерах. Где взять на все деньги? Только получить за работу. Так что все честно. Конечно, она знала правила игры и понимала: все ждут, что она пойдет на уступки. Но поделаться ничем не могла. Если она сейчас снизит цену, то потом уже никогда не сможет потребовать за свои услуги нормальные деньги.

Переговоры зашли в тупик. И тут Волков сделал неожиданный шаг.
– Мне неприятно это говорить, Оксана Григорьевна, но я буду вынужден доложить о сложившейся ситуации Кондакову. Он вас курирует, пусть сам с вами и разбирается.

Фирсова оторопела. Если Волков пожалуется куратору, ей конец. Кондаков воспользуется случаем, чтобы выполнить свою угрозу. Он устал бороться с ней, с собой, ссориться с коллегами, принимать сложные решения, в конце концов. И чтобы разрубить этот гордиев узел, он обязательно избавится от нее. А значит, и от ее департамента. Но снизить цену она тоже не может: в нее заложены все расходы на содержание «Перспективы». Ну не платить же подчиненным из собственного кармана?

Как поступить Фирсовой?

Библиотека БГУИР

II 1.4. «Нарушенные связи» (тема: «Функции управления»)

Несколько месяцев назад компания «Сан» сообщила своим партнерам о поступлении в продажу новой модели принтера для широкоформатной печати. Предложение вызвало огромный интерес. Коммерческий отдел принял множество заявок, а несколько позже выяснилось, что выполнить все заказы не получится. «Такая сложная техника – это всегда штучное производство, – поясняют специалисты компании. – Отдел поставок не успел вовремя распространить информацию о том, каковы реальные возможности производителя. В результате мы «продали» больше, чем было на складе у партнера».

Еще один казус произошел в июле, когда менеджеры «Сан» собрались на крупнейшую выставку печатного оборудования в Китае. Чтобы понять, какие виды техники стоит включить в ассортимент, руководство компании пригласило в поездку около 80 партнеров из России, СНГ, Польши, ЮАР. Двое партнеров не успели присоединиться к общей группе и полетели в Китай самостоятельно, но оказались не в Шанхае, а в Шэньяне. Как выяснилось, они положились на неточную информацию коммерческой службы. Распространителей «ложных слухов» оштрафовали, но руководство задумалось, почему происходят такие сбои при передаче информации, и чем в итоге может обернуться подобная неосведомленность сотрудников.

Запущенной «болезнь» пока назвать нельзя: вопиющих нестыковок больше не случалось. Однако в компании обеспокоены тем, что плохая координация отделов замедляет работу. Например, когда чернила собственного производства появились в прайс-листе «Сан», централизованной рассылки подробного описания новой продукции сервисный центр не сделал. В результате у некоторых менеджеров по продажам нужная информация появилась с опозданием в несколько дней.

Еще одно следствие проблемы – часть ценной информации остается «за бортом». Например, последней общается с клиентами служба сервисных инженеров. Тем самым она собирает пожелания партнеров по оптимизации работы или первой узнает о планах замены оборудования. Однако передавать информацию дальше по цепочке инженеры не спешат, несмотря на то что должностные инструкции обязывают их вводить важные сведения, полученные от клиента, в CRM-систему. В свою очередь менеджеры по продажам и сопровождению проектов недополучают ценные «разведданные», которые могут увеличить прибыль компании.

Предложите свое решение проблемы компании «Сан».

II 2.1. Ситуация для разработки плана развития организации с использованием методов управления

Был десятый час вечера. Максим Привалов, директор магазина электронной техники ООО «TechnoLand», сидел за столом, уставившись в монитор компьютера. Работы накопилось очень много – казалось, как только он разбирается с одним делом, сразу же на его месте появляются еще несколько. Пару месяцев назад он стал новым генеральным директором «TechnoLand» и с энтузиазмом взялся за новое дело. Его предшественник не скрывал, что состояние дел в магазине весьма плачевно. Однако действительность превзошла все ожидания.

Магазин «TechnoLand» был довольно крупным торговым предприятием, расположенным в одном из спальных районов-новостроек большого города. Ассортимент продукции «TechnoLand» выглядел следующим образом: бытовая техника (газовые плиты, электрические плиты, духовые шкафы, посудомоечные машины, пылесосы, стиральные машины, утюги, холодильники, варочные панели), техника для персонального ухода (зубные щетки, напольные весы, выпрямители волос, фены, электромассажеры, электробритвы, эпиляторы, машинки для стрижки), кухонная техника (блендеры, блендерницы, кофе-машины, кофеварки, кофемолки, кухонные комбайны, кухонные весы, ломтерезки, микроволновые печи, миксеры, мясорубки, погружные блендеры, прессы для цитрусовых, соковыжималки для твердых фруктов, тостеры, фритюрницы, чайники, пароварки, хлебопечи), аудио-и видеотехника (DVD-проигрыватели, DVD-рекордеры, HD-рекордеры, MP3-плееры, автомагнитолы, акустические системы, видеокамеры, домашние кинотеатры, портативные DVD с ЖК дисплеем, радиочасы, телевизоры, цифровые фоторамки, цифровые фотоаппараты, Blu-ray-проигрыватели), компьютерная техника (ноутбуки, мониторы) и GPS-навигаторы. Продукция представляла ведущие мировые бренды: «Philips», «Sony», «Samsung», «Panasonic», «Toshiba», «JVC», «Bosch», «Siemens», «Indesit», «HOTPOINT Ariston», «LG», «Whirlpool», «Scarlett», «Tefal», «Moulinex», «Rowenta», «Krupps», «Sharp», а также белорусских производителей: «Горизонт», «Атлант», «Витязь», «Белвар», «Гефест».

Основных клиентов магазина можно было условно разделить на две большие группы. Первую группу клиентов составляли молодые люди, которые, получив свою первую работу и соответственно первую зарплату, хотели обновить свою аудио- и видеотехнику. Они были ориентированы на продукцию, для которой была организована широкая рекламная компания, а также на продукцию премиум-брендов и брендов высоких ценовых сегментов. Вторую группу клиентов составляли люди среднего возраста, которые покупали технику, основываясь на своем покупательском опыте (то есть обладали определенными предпочтениями фирм-производителей), а также тщательно ис-

следователи соотношение цена/качество, которое было основным при определении их выбора.

Так как магазин находился в спальном районе города, достаточно далеко и от центра, и от съезда с кольцевой дороги, покупателей было не так много, как рассчитывали при его открытии. И для того чтобы как-то исправить ситуацию, было принято решение организовать продажу так называемых сопутствующих товаров, начиная от CD- и DVD-дисков, хозяйственных товаров до косметики и отдела детской одежды.

К приходу Максима оборот непрофильных товаров достигал уже трети общего оборота «TechnoLand», а торговые залы представляли собой конгломерат беспорядочно перемешанных секций и отделов с невообразимо случайным набором товаров. В сущности, любой желающий, убедив администрацию в серьезности своих намерений, мог инициировать открытие в «TechnoLand» нового отдела и стать его коммерческим директором. Такой коммерческий директор (их в «TechnoLand» было человек десять) полностью отвечал за подбор поставщиков, ассортимента и ценообразование в своем отделе.

В целях увеличения доходности, от которой полностью зависела их зарплата, коммерческие директора старались закупить товар по бросовым ценам. Это приводило к тому, что товар закупался завышенными оптовыми партиями у случайных поставщиков, получивших, в свою очередь, эти партии товаров по бартеру или в результате серых схем с оплатой наличными. Реализация этих партий товара растягивалась на месяцы, и на складе образовались неликвиды. Постоянной нехватке оборотных средств сопутствовала регулярная задержка платежей поставщикам, и, таким образом, «TechnoLand» приобрел в городе сомнительную репутацию не вполне надежного плательщика. Немногие поставщики решались отгружать товар с отсрочкой платежа. Редкие же смельчаки, отпускавшие «TechnoLand» товар на реализацию, полагались в основном на личные отношения с коммерческими директорами, – в сущности, получение разрешения на оплату зависело от умения коммерческого директора обосновать целесообразность платежа перед начальством. Несовершенство системы учета и его небрежность на фоне постоянной текучести кадров продавцов приводили к тому, что в секциях постоянно возникала пересортица, которая всегда объяснялась руководством как недостача. Впрочем, многие не брезговали и хищениями. По этой причине удержания из зарплаты материально ответственных лиц, и без того невысокой по городским меркам, были привычным явлением, да и сама зарплата выплачивалась, как правило, не вовремя. Неудивительно, что постоянная текучка персонала была обычным явлением, а новые генеральные директора менялись с периодичностью в шесть месяцев.

Максим Привалов от своих предшественников отличался пятилетним опытом работы в больших хорошо организованных компаниях с западным подходом к бизнесу. Он, бегло оценив состояние дел в «TechnoLand», в первую очередь вызвал к себе главбуха и распорядился составить бюджет движения денежных средств на ближайшие полгода. Однако решение этой задачи упиралось в систему планирования продаж и закупок. Выяснилось, что

надо привлечь к делу коммерческих директоров. Большинство коммерческих директоров, работавших в магазине, плохо представляли себе, что такое план, для чего он нужен, и в бизнесе полагались прежде всего на удачный случай и собственную смекалку. Главное в их деятельности – следовать принципу: быть в нужном месте в нужный момент, по дешевке купить и удачно продать – это было целью их работы.

Начинался очередной новый год. Благодаря усилиям Максима за месяц ассортимент магазина был достаточно структурирован, секции укрупнены и объединены, пространство торгового зала подверглось полной перепланировке, система автономных владений коммерческих директоров заменена схемой специализации по разделению закупок и продаж. Волевым усилием заморозив все платежи, директор выделил средства на закупку нескольких необходимых товаров, а затем приступил к заполнению вакансий нового штатного расписания.

В соответствии с новой схемой за организацию торговли отвечали заведующие секциями, подчинявшиеся менеджеру торгового зала. Непосредственно директору подчинялись два старших менеджера по закупкам, которые отвечали за объем продаж и прибыльность двух основных ассортиментных направлений – бытовой и аудио- и видеотехники, а также главные менеджеры по закупкам. В штатное расписание были введены должности финансового директора и директора по операциям, на которые пригласили опытных дорогостоящих менеджеров.

Для основного персонала магазина изменения, вызванные приходом нового директора, не явились чем-то экстраординарным. Их прошлый опыт с новыми директорами и их нововведениями подсказывал, что и этот – не последний. Некоторые работники покинули магазин сами, а кто-то ушел по инициативе администрации. У тех, кто остался, недовольство, обусловленное изменением привычного порядка, смешивалось со слабой надеждой, что зарплату какое-то время будут платить вовремя. И все же решительность и обаяние нового директора привлекли на его сторону основную часть персонала. «TechnoLand» понемногу начинал жить по-новому.

Заведующих секциями подобрали довольно быстро из числа опытных старших продавцов. С большей частью коммерческих директоров пришлось расстаться, а те, кто остались, были переведены на должности менеджеров по закупкам. Двух старших менеджеров товарных направлений удалось подобрать из числа работников «TechnoLand».

Все предпринятые мероприятия привели к определенным улучшениям – поставщики понемногу стали привыкать к тому, что «TechnoLand» вовремя рассчитывается по платежам, внедрение торговли по образцам позволило расширить ассортимент, и понемногу в магазине стало появляться все больше покупателей, полки – насыщаться товарами, а сбыт явно оживился. Тем не менее Максим не был доволен результатами в полной мере – он рассчитывал на большее и опасался, что увеличение покупателей связано в большей степени с активным проведением рекламных акций и существенным сниже-

нием цен на продукцию. Да и работа персонала оставляла желать лучшего – во-первых, продавцы и заведующие секциями медленно осваивали новые технологии учета товаров, а во-вторых, в отношениях с покупателями вели себя по старинке, не сильно усердствуя. Максим хотел, чтобы покупатель, придя, например, за телевизором, ушел еще и с другими товарами, покупать которые первоначально и не собирался. Но для этого нужно было с ним поработать продавцу – поговорить, спросить, не желает ли он еще чего-нибудь, предложить новинки и т. п. Продавцы же в «TechnoLand» выполняли только минимальные функции – если их спросят о товаре, они отвечают, принимают оплату за него, но не более того.

Таким образом, Максим столкнулся с необходимостью разработки целого комплекса мероприятий, направленного на повышение эффективности работы его организации.

Библиотека БГУИР

II 3.1. Ситуация для проведения делового совещания

В крупном промышленном городе располагается небольшой завод по производству печатных плат ОАО «TechnoBel», который занимает значительную долю отечественного рынка контрактного производства электронной продукции. Кроме того, продукция ОАО «TechnoBel» отлично зарекомендовала себя и за рубежом. Особенно хорошо идут продажи на рынок стран СНГ, где предприятие стабильно удерживает около 20 % рынка.

«TechnoBel» осуществляет сборку электронных модулей, изготовление кабельно-проводниковой продукции, ремонт промышленных электронных устройств. Но наибольшую прибыль предприятию приносит изготовление и сборка печатных плат. Завод производит различные типы печатных плат – односторонние, двухсторонние, многослойные и гибкие печатные платы, изготовленные с применением самых современных технологий производства. Платы, изготовленные на «TechnoBel», нашли широкое применение в бытовой технике, телекоммуникационном оборудовании, медицинских приборах и пр.

Но в последнее время появились проблемы, связанные с качеством производимых плат. Дело в том, что один крупный клиент (компания «ProTel») приобрел партию печатных плат, у которых были неправильно ориентированы компоненты, и поставил их на свою продукцию, которая не выдержала гарантийных сроков эксплуатации. «ProTel» понесла серьезные убытки, и, помимо судебных исков и разрыва контрактов, она грозилась распространить информацию о ненадлежащем качестве продукции «TechnoBel» среди своих партнеров. Учитывая то, что компания «ProTel» является лидером на рынке телекоммуникационного оборудования стран СНГ, последствия этого могли оказаться достаточно тяжелыми для «TechnoBel». Завод «TechnoBel» принял решение, во-первых, компенсировать потери своего клиента и во-вторых, пересмотреть процессы контроля за качеством производства печатных плат.

Качество продукции в цехе печатных плат контролируется на каждом из этапов производственного цикла, от входного контроля компонентов до сдачи готовой продукции на склад. На каждом участке производства осуществляется входной контроль продукции, полученной с предыдущего участка. Контроль осуществляется штатными контролерами. Они обязаны не допускать продукцию с дефектами на следующий этап производства, вести статистику о характере и количестве выявленных дефектов и докладывать своему непосредственному руководству о результатах своей работы. Общую организацию контроля качества осуществляют руководители соответствующих подразделений – главный инженер, главный технолог и начальник отдела качества.

В процесс производства плат включены дополнительные специальные процедуры: проверка электрических характеристик в контрольных точках, проверка на вибростенде, термоциклирование и термоэлектропрогон. Некоторые из этих дополнительных процедур осуществляются над всей партией продукции, по другим проводится выборочный контроль (до 20 % партии).

Главный инженер ОАО «TechnoBel» Горенков Михаил Петрович предложил заменить рабочих-контролеров на систему автоматической оптической инспекции (АОИ). Эти системы предназначены для проверки плат после их пайки оплавлением: контроля качества нанесения паяльной пасты, правильности расстановки компонентов, качества паяных соединений и пр. Горенков М. П. считал, что по мере увеличения размеров плат, плотности их заполнения компонентами и соединительными элементами визуальная проверка плат становится все менее надежной, в то время как АОИ позволяет добиться надежных, устойчиво повторяющихся результатов, необходимых в условиях современного производства сложной электроники. Он предложил приобрести систему АОИ фирмы «Landrex», модель «Optima II 7301». Но с ним не совсем согласны главный технолог Костюченко Евгений Борисович и начальник отдела качества Метельский Игорь Александрович. Они предлагают другие модели системы АОИ этой же фирмы, но с другими техническими характеристиками (см. табл. 2).

Помимо выбора модели системы АОИ стал вопрос о повышении квалификации персонала ОАО «TechnoBel», а также переподготовке рабочих-контролеров на операторов системы АОИ. При принятии решений по данным вопросам сотрудники испытали некоторые затруднения. Директор, обсудив этот вопрос с главным инженером – руководителем группы, принял решение о проведении делового совещания по данной проблеме.

Таблица П. 1

Сравнительная характеристика систем автоматической инспекции печатных плат

	Optima II 7301	DUOTECH LLOYD DOYLE	EXCALUBUR 5000X2	EXCALUBUR 5000X LLOYD DOYLE
Процент обнаружения дефектов	100	100	100	100
Оптическое разрешение пикселей	652 x 424	720 x 456	796 x 524	1208 x 752
Максимальная масса заготовки, г	3 000	3 000	4 000	5 000
Типовая скорость инспекции, кв. дм. в секунду	0,5	0,5	0,4	0,3
Время, затрачиваемое на проверку одной платы, с	15	15	13	11
Цена, тыс. дол.	65	70	85	97

Перечень работ по организации выставки

Вид работы	Краткое описание	Исполнитель	Продолжительность (в днях)
1	2	3	4
1. Решение об участии в выставке	Определение целей для участия в выставке		
2. Согласование бюджета	Бюджет включает расходы: на оформление и сборку стенда, на экспозицию, на персонал, на продвижение товара на рынок		
3. Аренда площади	Определение размеров площади, ее расположение, стоимость		
4. Рассылка приглашений	Определить: кому рассылать, когда рассылать		
5. Подготовка персонала	Составление списка персонала: обучение и инструктаж		
6. Работа с рекламой	Выбрать вид рекламы, разработать рекламу		
7. Назначение оформителя стенда	Выбрать оформителя, определить его обязанности и ответственность		

1	2	3	4
8. Согласование набора экспонатов	Определить продукцию, ее размеры, количество, вспомогательные предметы		
9. Страхование стенда	Определить: что будете страховать, на какую сумму		
10. Организация транспорта	Организовать транспорт для перевозки экспонатов и персонала на выставку		
11. Заказ вспомогательного оборудования	Заказ на обеспечение водоснабжением, электроэнергией		
12. Оформление офиса	Заказ мебели, цветов для выставки		
13. Заказ и подготовка экспонатов	Выбрать из представленного списка необходимые экспонаты		
14. Оформление стенда	Оформление должно концентрировать внимание на экспонатах, а не отвлекать его		
15. Детальное согласование по стенду	Согласовать материалы, специальные услуги		

1	2	3	4
16. Изготовление и сборка стенда	Осуществляется собственной организацией или спецорганизациями		
17. Бронирование гостиницы	Определить кому и какие номера бронировать		
18. Размещение рекламы	Опубликовать дату, место проведения выставки и часы ее работы, организовать рекламу на выставке		
19. Сдача в печать информационных материалов	Договориться с типографией о заказе и сроках выполнения		
20. Подведение результатов первого дня выставки	Выяснить: какие проблемы возникли, сколько завязано контактов		
21. Разборка стенда и составление отчета	Процедуру выполнить в следующем порядке: упаковать экспонаты, заказать транспорт, проверить счета, составить отчет		

Учебное издание

Феденя Александр Константинович
Горноста́й Людмила Чеславовна
Овчинникова Ольга Эдуардовна
Князькова Вероника Святославовна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методическое пособие
для проведения практических занятий и деловых игр
для студентов экономических специальностей БГУИР
всех форм обучения

Редактор Т. П. Андрейченко
Корректор А. В. Бас

Подписано в печать 12.12.2011.	Формат 60x84 1/16.	Бумага офсетная.
Гарнитура «Таймс».	Отпечатано на ризографе.	Усл. печ. л. 5,0.
Уч.-изд. л. 5,1.	Тираж 100 экз.	Заказ 320.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»
ЛИ №02330/0494371 от 16.03.2009. ЛП №02330/0494175 от 03.04.2009.
220013, Минск, П. Бровки, 6