

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Томский государственный университет систем управления
и радиоэлектроники» (ТУСУР)

Емельянова Елена Александровна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной
работе для студентов экономического факультета,
направления 38.03.02 – Менеджмент

Томск – 2015

Аннотация

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию методическим советом кафедры менеджмента ТУСУРа 26 августа 2015 г.

Данные указания содержат перечень тем дисциплины, вопросы к практическим занятиям, вопросы для более глубокого усвоения основных положений курса, кейсовые ситуации для анализа, вопросы для подготовки к зачету и экзамену, а также перечень рекомендуемой литературы. Пособие предназначено для организации самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям, к сдаче зачета и экзамена для студентов направления: 38.03.02. - Менеджмент.

Оглавление	
1 Введение	5
2. Практические занятия	7
2.1. Наименование тем и их трудоемкость	7
2.2. Содержание практических занятий	8
ФАКТОРЫ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИЙ	8
Ситуация 1: Победа в компьютерной игре	8
Ситуация 2: Громкое имя в розничной торговле	8
Ситуация 3: Как получить оценку	8
Ситуация 4: Разве это можно вычислить?	9
Ситуация 5: Пища для размышлений	9
Ситуация 6: Очевидные истины	Ошибка! Закладка не определена.
ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ	11
Ситуация для анализа: Меняющиеся трудовые ресурсы	11
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	13
Ситуация для анализа: Изменения скучной по содержанию работы	13
ВНЕШНЯЯ СРЕДА В БИЗНЕСЕ	15
Ситуация для анализа: Дерегулирование работы авиалиний	15
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА	17
Ситуация для анализа: Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона	17
ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ	19
Ситуация для анализа Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл.	19
Ситуация для анализа Корпорация «Ньютри Уэй Хелс Фудз»	20
КОММУНИКАЦИИ	23
Ситуация для анализа: Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»	23
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	26
Ситуация для анализа: Три спорных решения	26
МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	28
Ситуация для анализа: Прогнозирование посещений стадиона	28
СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	30
Ситуация для анализа Дэвенпортский университет	30
Ситуация для анализа Принятие групповых решений в Центре систем и исследований фирмы «Ханиуэлл»	31
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ	34
Ситуация для анализа: Организация фирмы «Федерал Экспресс»	34
ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ	36
Ситуация для анализа: Децентрализация командования тактическими ВВС США	36
МОТИВАЦИЯ	38
Ситуация для анализа: клуб 100	38

КОНТРОЛЬ	40
Ситуация для анализа: Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»	40
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ.....	42
Ситуация для анализа 1 Страна Сафари	42
Ситуация для анализа 2 Западный Банк	43
Ситуация для анализа: Участие трудящихся в управлении	48
РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ	50
Ситуация для анализа: Использование власти в отрасли, производящей компьютеры.....	50
ЛИДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	52
Ситуация для анализа: Виктор Киам и электробритва «Ремингтон».....	52
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРЕССАМИ	54
Ситуация для анализа: Перемены в «Бэнк оф Америка».....	54
ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ЛИДЕРСТВО	56
Ситуация для анализа «Мид-Саут Эрлайнз»	56
Ситуация для анализа 2 Джек Уэлч и «Дженерал Электрик».....	57
УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	60
Ситуация для анализа: Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых.....	60
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ:СОЗДАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ.....	63
Ситуация для анализа: Стратегия операционного управления.....	64
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ: ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ	66
Ситуация для анализа: Серьезная ошибка	67
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД	69
Ситуация для анализа: Управление производительностью в компании по производству потребительских товаров	69
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	72
Ситуация для анализа Повышение эффективности работы организаций «Блю Кросс — Блю Шилд»	72
Ситуация для анализа Управление производством и распределением в масштабах страны	74
3. Самостоятельная работа	77
4. Подготовка к прохождению контрольной работы.....	79
5. Рекомендуемая литература по курсу	80

1 Введение

Целью учебной дисциплины «Теория менеджмента» является освоение и обеспечение подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент» для решения ряда профессиональных задач и приобретение необходимой квалификации для анализа различных экономических процессов и задач, решаемых в процессе управления.

Задачи:

- изучить элементы организаций и процесса управления;
- рассмотреть связующие процессы;
- ознакомиться с основными управленческими функциями;
- выявить роль групповой динамики и лидерства в процессе управления;
- выявить влияние различных факторов на производительность организации.

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к базовой части профессионального цикла БЗ.Б.1. Принципы и установки лежат в основе профессиональной деятельности. Базовые знания, которыми должен обладать студент после изучения дисциплины «Теория менеджмента» призваны способствовать освоению дисциплин, направленных на формирование профессиональных знаний и умений.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- знание основных этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1);
- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
- способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- знакомство с основами межкультурных отношений в менеджменте, способностью эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25);
- способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27);
- понимание основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные особенности ведущих школ менеджмента;
- этапы становления менеджмента как науки;
- традицию экономико-математической школы в России и СССР.
- характер и многообразие современного экономического знания, его взаимосвязь с практикой современного менеджмента.

Уметь:

- на основе опыта различных школ управления анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;
- ясно формулировать собственную позицию по важнейшим дискуссионным вопросам теории управления.

- ориентироваться в современных теоретических и экономико-управленческих дискуссиях;

Владеть:

- понятийным аппаратом теории управления и важнейшими терминами основных школ менеджмента;

- навыками поиска и использования информации об управленческой практике и опыте лучших отечественных и зарубежных направлений (школ) управления.

- навыками публичной речи, аргументации, ведения дискуссии.

Данные указания содержат перечень тем дисциплины, вопросы к практическим занятиям, вопросы для более глубокого усвоения основных положений курса, кейсовые ситуации для анализа, вопросы для подготовки к зачету и экзамену, а также перечень рекомендуемой литературы. Пособие предназначено для организации самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям, к сдаче зачета и экзамена для студентов направления: 080200.62 - Менеджмент.

2. Практические занятия

2.1. Наименование тем и их трудоемкость

№ п/п	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо- емкость
		(час.)
1	Факторы успеха организации	4
2	Эволюция управленческой мысли	4
3	Внутренняя среда организации	4
4	Внешняя среда в бизнесе	4
5	Элементы системы организации и процесса управления	4
6	Коммуникации в менеджменте	4
7	Принятие решений в менеджменте	4
8	Модели и методы принятия решений	4
9	Связующие процессы в менеджменте	4
Итого в 3 семестре		36
10	Организация взаимодействия и полномочия	4
11	Построение организаций	4
12	Мотивация как функция управления	4
13	Контроль в менеджменте	4
14	Контрольная работа по теме: «Управленческие функции»	4
15	Руководство, власть и личное влияние	4
16	Лидерство: стиль, ситуация и эффективность	4
17	Управление конфликтами, изменениями и стрессами	4
18	Групповая динамика и лидерство	4
19	Управление трудовыми ресурсами	4
20	Управление производством: создание системы производства	4
21	Управление производством: функционирование системы производства	4
22	Управление производительностью: комплексный подход	4
23	Производительность организации	2
Итого в 4 семестре		54
Итого по курсу		90

2.2. Содержание практических занятий

ФАКТОРЫ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИЙ

Задание

1. Проанализируйте ситуации 1-5.
2. Ответьте на вопрос: «Что обеспечивает успех организаций?»

Ситуация 1: Победа в компьютерной игре

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место

в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компьютерное производство. А фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 2: Громкое имя в розничной торговле

Эта фирма является пионером в маркетинге и в розничной торговле, она первой из всех компаний внедрила разработку и закупку продукции в соответствии с пожеланиями своих клиентов. Вероятно, именно ей принадлежал первый универсальный магазин, где она впервые

реализовала свою идею: предлагать покупателю широкий выбор продукции, значительная часть которой была изготовлена по ее собственным спецификациям. Эта развитая сеть магазинов, которые славятся своей политикой: «мы возвращаем вам деньги, не задавая вопросов», и сейчас, спустя многие десятилетия, является самой крупной в стране розничной торговой фирмой. О какой компании идет речь?

Если бы вы сказали «Сирс», вы бы имели на то серьезные основания. Но, хотя многие характеристики вышеуказанной компании применимы к самой крупной американской компании по розничной торговле, вы не угадали. Это — японская компания «Универмаги Мицукоси». Она была основана в 1650 г., и, являясь самой большой в Японии фирмой розничной торговли, предвосхитила практику «Сирса» за 250 лет до его появления.

Ситуация 3: Как получить оценку

Где-то в 60-е годы вы студент, изучающий экономику в Йельском университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по территории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с компанией «Ю Пи Эс» и Американской почтовой службой. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих двух мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы брать за свои услуги по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в 40 раз больше, чем ее конкуренты. Какую оценку вы получили бы за свою работу?

Вероятно, «тройку» просто за старание, точно так же, как и Фредерик У. Смит за его «странную» работу, которая по существу являлась достаточно подробным планом создания корпорации «Федерал Экспресс». Смит мог бы опротестовать эту оценку, но управление компанией «Федерал Экспресс», которая приносит в год 600 млн. долл. и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в год в течение 24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже нет времени потратить 58 млн. долл., которые он лично заработал в компании в тот год, когда его объявили управляющим компанией с самой высокой зарплатой в стране.

Ситуация 4: Разве это можно вычислить?

Как и компания «Ар Си Эй» в ситуации 1, данная компания является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка. Компания имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем компания «Ар Си Эй». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие-мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За свои 75 лет существования в бизнесе эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Но, хотя ее продукция не является последним словом техники, компания обычно назначает цену приблизительно на 25% выше, чем ее конкуренты за аналогичный вид продукции. Вместо того, чтобы установить высокие планы реализации, компания устанавливает столь низкие показатели обязательных объемов реализации продукции, что в итоге почти каждый служащий получает премию за выполнение плана. Компания также обучает своих продавцов стараться брать с клиентов поменьше денег. Для того, чтобы стимулировать их в этом, компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на специально для этой цели снимаемом стадионе, когда на поле выбегают продавцы, а в это время по радио объявляются их имена, на большом информационном табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс успешно конкурировать против такого активного соперника, как «Эплл», в бизнесе персональных компьютеров?

Отвечая как-то репортеру как раз на этот вопрос, бывший президент компании «Эплл» А.С. Марккула сказал, что три крупнейших конкурента его компании — «это «Ай Би Эм», «Ай Би Эм» и «Ай Би Эм». А компания, чьи обычаи мы описали выше, это, конечно же, компания «Ай Би Эм». Оценка господина А.С. Марккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры «Ай Би Эм» стремительно вознеслись на первое место в данной отрасли, отхватив при этом солидный кусок от объема рынка и продаж компании «Эплл».

Ситуация 5: Пища для размышлений

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого

опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продается. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто из **них** скорее добьется большего успеха?

Вообще-то, обе эти фирмы безусловно можно отнести к процветающим. Многочисленные гурманы считают «Ля Тур Д'Аржан» лучшим рестораном мира все двести лет его существования. Он занимает верхний этаж здания, откуда открывается великолепный вид на Нотр Дам де Пари в столице Франции. Однако, большинство людей лучше знают другое учреждение общественного питания — которое продает гамбургеры под буквой «М» в виде двух скрещенных золотых арок (Эмблема фирмы «МакДоналдс»). (Прим. пер.).

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Вопросы для подготовки

1. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
2. Кратко опишите три подхода к управлению, рассмотренные в тексте.
3. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века.
4. Каковы четыре функции процесса управления?
5. Ответы на какие три основных вопроса дает функция планирования?
6. Каковы существенные характеристики функции организации?
7. Что такое социотехнические системы?
8. Проведите различия между открытой и закрытой системами.
9. Обсудите методологию ситуационного подхода.
10. Что такое управление: наука или искусство?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какую роль играет коммуникация в структурировании организации?
2. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.
3. Опишите опыт работы в организации, который вы накопили, с точки зрения процесса управления.
4. Что общего между различными подходами к управлению, изложенными в данной главе.

Ситуация для анализа: Меняющиеся трудовые ресурсы

Трудовые ресурсы в Соединенных Штатах претерпевают изменения, и эти изменения, несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда подготовило прогноз о состоянии трудовых ресурсов в 2020 г. Этот прогноз и его анализ представляют большой интерес.

1. *Где будут работать люди?* К 2020 г. почти все новые рабочие места будут создаваться в сфере предоставления услуг, а не в сфере производства товаров. В этот период занятость населения в сфере производства останется неизменной, с некоторым уменьшением определенных конкретных сегментов.

2. *Что будут делать рабочие?* Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля за период между сегодняшним днем и 2020 г. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократится.

3. *Что должны будут знать рабочие?* Министерство труда предполагает, что работодатели в 2020 г. будут менее терпимы чем сегодня к неграмотности своих рабочих. В 1984 г. 15% рабочей силы классифицировались как функционально неграмотные, к 2020 г. таких рабочих мест для неграмотных практически не останется: они будут упразднены. Более того, работа в 2020 г. потребует образования более высокого уровня. В то время как сегодня нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2020 г. рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

4. *Кто будет занимать рабочие места?* Демографические изменения также влияют на трудовые ресурсы. К 2020 г. средний возраст типичного работника составит 39 лет, это будет самый старый возраст за всю историю Америки. Женщины будут представлять чуть менее половины всей рабочей силы. Темнокожие американцы,

американцы испанского происхождения и другие этнические меньшинства составят около 29% всех новых контингентов рабочей силы между настоящим временем и 2000г.

Источник: Roger D. Semerad, «2000: Labor Shortage Looms», *Industry Week*, February 9, 1987, pp. 38-40.

Вопросы:

1. Обсудите некоторые результаты, которые могут быть вызваны изменениями в трудовых ресурсах и то, как эти изменения скажутся на ответственности и деятельности руководителей в 2020 г.

2. Считаете ли вы, что основные концепции управления, как они рассматриваются в этой главе, будут так же существенны в 2020 г. как и сейчас?

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для подготовки

1. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
2. Опишите кратко основные концепции, имеющие отношение к структуре организации.
3. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях.
4. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?
5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
6. Что такое технология по определению Дейвиса и Перроу?
7. Опишите кратко классификацию технологии по Вудворд и Томпсону.
8. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
9. Каковы компоненты социотехнической подсистемы?
10. Определите такие понятия как ценности, отношения, одаренность и восприятие.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как понимать взаимосвязь между задачами и технологией?
2. В свете содержания главы, обсудите утверждение: «Нет такого типа технологии, который можно считать наилучшим».
3. Является ли технология наиболее важной внутренней переменной? Обсудите это.
4. Каковы отношения между следующими понятиями: цели, задачи и люди?
5. Дайте пример, показывающий как восприятие и ожидание влияют на поведение на работе.

Ситуация для анализа: Изменения скучной по содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были недовольны своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их недовольства является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью

усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

ВНЕШНЯЯ СРЕДА В БИЗНЕСЕ

Вопросы для подготовки

1. Проведите различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
2. функцией чего является неопределенность внешнего окружения?
3. Рассмотрите основные факторы среды прямого воздействия.
4. Рассмотрите основные факторы среды косвенного воздействия.
5. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
6. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
7. В какой ситуации руководству следовало бы ориентироваться на организационный дарвинизм?
8. Каковы некоторые особенности менеджмента на международном уровне?
9. Рассмотрите аспекты политической обстановки, представляющие особую важность для руководителей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Кратко опишите основные взаимосвязи организации и внешней среды.
2. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию.

Ситуация для анализа: Дерегулирование работы авиалиний

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джеконе из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на

авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:

«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Источник: Minda Zetlin, «The Deregulated Airlines», *Management Review*, November 1986, pp. 36-43.

Вопросы

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных».
2. Опишите неопределенности среды, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?
4. Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она быть долговременной?

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА

Вопросы для подготовки

1. Сопоставьте две основных точки зрения на социальную ответственность.
2. Каков смысл «железного закона» социальной ответственности?
3. Проведите различие между юридической и социальной ответственностью.
4. Приведите некоторые аргументы за и против социальной ответственности.
5. Опишите, как принципы этики относятся к известным вам действиям руководителей и рядовых работников.
6. Каким образом личностные ценности влияют на поведение человека на рабочем месте?
7. Опишите способы, которыми организация может повысить показатели этичности поведения своих работников.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы ваши личные взгляды на проблему «надлежащей роли бизнеса в обществе»?
2. Каким образом могут различаться проявления социальной ответственности со стороны трех организаций: металлургического завода, больницы, университета?
3. Составьте перечень социально ответственных действий вашего колледжа или университета.
4. Опишите взаимосвязь между ценностями и социальной ответственностью.
5. Как могут ценности, исповедуемые руководителями высшего ранга, влиять на ценности подчиненных?
6. Что вы думаете о причинах недавно проявившейся тенденции неэтичного поведения?

Ситуация для анализа: Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона

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

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

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

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики

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

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

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

Вопросы

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

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?

4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

5. Какие, хотя бы отдельные, добровольные действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Ситуация для анализа Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

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

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

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений

и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «форду» менее 10%.

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

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером, — Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Ситуация для анализа Корпорация «Ньютри Уэй Хелс Фудз»

«Все верно! Фирма «Беттер Фудз Компани» подписала контракт на аренду старого Эдмондс-билдинга. Они предполагают открыться через 2 месяца.» — Голос Стефена Фланагана был твердым, хотя на лице отражалось беспокойство, которое все присутствовавшие ощутили при этом сообщении.

Семь человек, сидя вокруг старого дубового стола в столовой Фланагана, обсуждали эту угрозу для фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз».

«Флюоресцентно-пластиковые интерьеры сети этих магазинов оставляют меня холодным,» — воскликнул Рей Робинсон, директор собственного магазина «Ньютри Уэй».

Барбра Паркмен, директор магазина фирмы в деловом центре города, не была так в этом уверена.

«Мне тоже не нравятся магазины «Беттер Фудз», Рей, — с сомнением в голосе заметила она, — но они входят в крупную общенациональную сеть. Такие сети интересуются только ценами. Инфляция растет с каждым днем, поэтому потребители все чаще обращают внимание на цены. Если «Беттер Фудз» сможет продавать дешевле, чем мы, и много больше нас, боюсь, мы лишимся по крайней мере некоторых покупателей».

«Беттер Фудз», конечно, может сделать это — Мишель Портер, жена Фланагана и совладелица фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз» была рассержена. — Возьмите хотя бы витамины. Вы все знаете, каков их вес в нашем совокупном объеме сбыта. Обычно мы держим наценку на них на уровне 40%, а при 30% мы только концы с концами сводим. «Беттер Фудз» продает витамины почти на 20% дешевле, чем мы. Это нам сильно навредит!

«Не хочу добавлять уныния этой компании, — Том Бьерн говорил с неохотой. — Однако вчера вечером на собрании Бухгалтерской ассоциации Том Бакстер сообщил нам о том, что слышал от своего зятя в Вашингтоне. Антитрестовский отдел, по его словам, собирается обвинить в завышении цен ряд мелких розничных продавцов, торгующих диетическими продуктами. Именно у нас, во Флориде, они как будто начнут расследование».

Хор голосов — «Нет, только не это» — был ответом на слова Бьерна.

Мишель Портер, получив степень бакалавра по медицине за 1963 г. в Вашингтонском университете, поступила на работу в отдел маркетинга мичиганского отделения фирмы «Кеялог» в Бэтл Крике. Проработав два года в группе разработки новых продуктов, она занялась продвижением на рынок продуктов из дробленого зерна и в конце концов стала региональным директором по содействию сбыту продукции фирмы. Хотя Мишель нравилась работа в фирме, она не могла забыть старой мечты о собственном деле.

В период работы в группе разработки новых продуктов Портер решила стать совладелицей какого-нибудь предприятия. В поисках источника финансирования она познакомилась и вышла замуж за Стефана Фланагана, специалиста по кредитам из крупного банка в Бэтл Крике. Фланаган, в прошлом участник всеамериканских университетских соревнований по плаванию, перед поступлением на работу в банк 3 года отслужил в ВМФ США. Его послали на курсы обучения менеджменту, а затем он уверенно занял место специалиста по кредитам.

Как и Портер, Фланаган давно мечтал о своем деле. Опыт работы в банке, особенно в кредитном отделе, обогатил, как ему казалось, его представления о том, какие требования по финансам и управлению необходимо выполнять, чтобы дело пошло успешно. У него были приличные накопления, и он был готов работать не щадя сил. Хотя Портер тоже хотела пуститься в самостоятельное плавание, ни она, ни он не знали, на чем и куда плыть.

Супружеская пара заметила по своим знакомым рост интереса к здоровой пище и диетическому питанию. Фланаган — пловец, и Портер — любительница водных лыж и тенниса, всю жизнь предпочитали легкую питательную диету. Это предпочтение, результаты наблюдений и трудность добывания нужных продуктов подтолкнули супругов к решению вложить немалые свои сбережения в магазин здоровой пищи. По соображениям близости к родне, большого числа пенсионеров и практического отсутствия конкуренции для своего предприятия они выбрали город Сарасоту в штате Флорида. Они упорно трудились и разумно управляли своим делом, в результате доходы от него росли со скоростью около 25% в год, и в 1979 г. суммарный объем продаж 4 магазинов семенной фирмы, наконец, превысил 1 млн. долл. Родился план открыть пятый магазин.

Когда в первом магазине дел для четы Фланаганов стало чересчур много, они наняли Рея Робинсона, старого приятеля Фланагана по флоту, которому надоело продавать промышленные очистители и непрерывно разъезжать по стране. Очень скоро в северной части города был открыт второй магазин, а потом и третий — в деловом центре. Барбра Паркмен, сначала приглашенная на должность клерка в первый магазин, вскоре после ее переезда во Флориду, работала так хорошо в период быстрого прогресса фирмы, что в конце концов ей предложили взять на себя управление магазином в центре города. С открытием очередного магазина Портер брала на себя функции управляющей на начальном этапе его работы, а Фланаган курсировал от магазина к магазину, обеспечивая координацию усилий. Портер в первую очередь отвечала за стимулирование сбыта и рекламу, Фланаган вместе с Томом Бьерном контролировал финансовые аспекты деятельности фирмы. Кадровые вопросы решались хозяевами фирмы совместно, но с разделением функций: Портер, в основном, интервьюировала и подбирала новых работников, а Фланаган занимался страхованием, составлением графиков работы и обучением новичков с помощью клерка. Несколько работников помогали Фланагану в закупках, составлении платежных ведомостей и решении кадровых вопросов.

Казалось, что работники фирмы более чем лояльны к ней и ее владельцам. Заработная плата немного превышала средний для региона уровень, Фланаган и Портер стимулировали учебу и рост сотрудников вместе с фирмой. На каждом рабочем месте были по возможности предусмотрены различные поощрения. Все директора магазинов начинали в должности клерков по сбыту. На ежемесячных совещаниях с директорами

магазинов Портер и Фланаган обсуждали планы на грядущий месяц, решали текущие или надвигающиеся проблемы, анализировали отчеты по работе каждого магазина в прошедшем месяце.

На ежедневных совещаниях, на регулярных ежемесячных совещаниях владельцев с директорами магазинов, посвященных планированию, присутствовали бухгалтер и поверенный фирмы. Все знали об угрозе их растущей фирме со стороны «Беттер Фудз».

«Как можно обвинять нас в завышении цен? — вопрошала Портер. — Мы же сотрудничаем с другими продавцами здоровой пищи в розницу в нашем районе. Все мы хотим отстоять свою долю рынка и просто не может вести ценовые войны. Это уничтожило бы всех нас. Но «Беттер Фудз» вторгается сюда со своими сумасшедшими скидками и нахальной рекламой и может погубить всех розничных торговцев нашего клана в районе».

Вплоть до этих слов Скотт Милнер, самый молодой директор одного из магазинов фирмы, хранил молчание. Но теперь он медленно и раздумчиво заговорил: «А может быть, все не так страшно, как кажется сейчас. Давайте не забывать, что мы очень хорошо информированы о продуктах и диетических добавках, которыми торгуем. Наши потребители полагаются на нас в смысле консультаций и качественной информации. Большие торговые сети нанимают клерков, не имеющих опыта в вопросах оптимального питания. Пока «Беттер Фудз» не очень приблизилась по качеству обслуживания к нашим магазинам, у нас есть шанс выжить».

«Но, Скотт, разве ты не помнишь, — спросила Хелен Добсон, поверенный фирмы, — что наш новый магазин должен быть размещен в помещении бывшего обувного, через три двери от Эдмондс-билдинга, который арендовала фирма «Беттер Фудз»?! А кроме того, — Добсон внимательно посмотрела на Фланагана и Портер, — по моим сведениям на сегодня сделку по поводу этого помещения мы должны вот-вот заключить. Нас приглашают в среду подписать бумаги!»

Вопросы

1. Какие параметры внешней среды влияют на деятельность фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз»?

2. Какие шаги может предпринять фирма, чтобы отразить угрозы извне?

3. Считаете ли вы, что фирма замешана в завышении цен? Обоснуйте свой ответ.

4. Следует ли фирме «Ньютри Уэй» подписать бумаги о новом магазине? Почему да или почему нет?

5. Как вы охарактеризовали бы атмосферу на фирме? Какие факторы определили ваш ответ?

КОММУНИКАЦИИ

Вопросы для подготовки

1. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
2. Кратко объясните сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией.
3. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
4. Объясните каждый этап коммуникационного процесса по упрощенной модели, приведенной в данной главе.
5. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
6. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
7. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.
8. Рассмотрите 10 наставлений по эффективному слушанию, предложенных Китом Дэвисом в примере 6.3.
9. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
10. Опишите некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
2. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
3. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
4. Идентифицируйте и обсудите связанные с индивидами, группами и организацией факторы, которые влияют на процесс обмена информацией а: а) больнице, б) университете, в) на металлургическом заводе.

Ситуация для анализа: Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Источник Leslie Brennan, «McKesson Takes to Meeting Monthly», *Sales and Marketing Management*, January 13, 1986, pp. 28-29.

Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой

стандартизированной формы?

4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Вопросы для подготовки

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни? 2 Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями?
4. Опишите этапы рационального разрешения проблем.
5. Опишите, как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений.
6. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
7. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?
8. Как влияет фактор времени на среду принятия решения?
9. Какое влияние поведенческие факторы оказывают на принятие решений?
10. Объясните различия между данными и информацией.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Воспользуйтесь своими знаниями в области управления для составления плана, который позволит вашей фирме принимать эффективные решения.
2. Как следовало бы вам применять методологию рационального разрешения проблем и осуществлять организационные решения?
3. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
4. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?

Ситуация для анализа: Три спорных решения

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн.долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта

фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульта управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

Вопросы

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

Источник: Charles R. Pay, "The Year's Gutsiest Decisions", *Industry Week*, February 23, 1987, pp. 26-30.

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Вопросы для подготовки

1. Каковы три отличительных свойства подхода к решению проблем на базе науки управления?
2. Обсудите модели трех типов: физические, аналоговые и математические.
3. Опишите этапы процесса построения модели.
4. Обсудите следующие проблемы построения модели: информационные ограничения, страх пользователей, плохое использование результатов и высокая стоимость.
5. Кратко опишите модели науки управления, рассмотренные в главе.
6. Рассмотрите следующие методы принятия решений: анализ безубыточности, метод платежной матрицы, метод ожидаемых значений и метод дерева решений.
7. Что такое прогнозирование?
8. Рассмотрите два типичных количественных метода прогнозирования: анализ временных рядов и каузальное моделирование.
9. Рассмотрите четыре широко применяемых качественных метода прогнозирования: мнение жюри, совокупное мнение сбытовиков, метод ожидания потребителя и метод экспертных оценок.
10. Как руководитель может составлять полезные прогнозы в среде бизнеса?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Сведите воедино различные определения модели, представленные в главе, и предложите собственное ее определение.
2. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования.
3. Дэвид Б. Херц говорит: «Руководитель должен находить способы выбора между альтернативами для распределения своих ресурсов, определения последовательности действий для себя и других людей и для привлечения новых специалистов разного профиля и материальных ресурсов». Как современный руководитель может справиться с этими проблемами?
4. Рассмотрите различные технические компоненты и человеческий фактор, о которых должен помнить руководитель, разрабатывая модель.
5. Как руководитель может преодолеть многочисленные проблемы, естественно возникающие при построении модели?

Ситуация для анализа: Прогнозирование посещений стадиона

Управляющая операциями «Метро-Стадиума» Кэти Макрэ приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учетом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу.

Когда Кэти только приступила к своей работе, она очень полагалась на субъективные оценки при прогнозировании посещаемости. Часто она звонила руководителям спортивных команд или развлекательных групп, занятых в предстоящем мероприятии, и просила их дать свои оценки. Через год Кэти разочаровалась в таком субъективном подходе к прогнозированию. Одна из причин заключалась в том, что уходило слишком много времени, чтобы получить оценки других людей. Однако наибольшей проблемой стала склонность всех подряд, включая и саму Кэти, постоянно завышать ожидаемую посещаемость. В результате на стадионе оказывалось чересчур много лишних работников и запасов, что вело к неоправданным издержкам.

Кэти решила изучить другие, более объективные методы прогнозирования

посещаемости. Она пришла к выводу, что любой выбранный ею метод должен обладать двумя характеристиками: (1) как только метод разработан, он должен обеспечить быстрое и простое прогнозирование, независимо от события; (2) метод должен использовать информацию, которая становится доступной лишь за сутки до мероприятия.

Проанализировав раздел о прогнозировании в своем старом учебнике по управлению операциями, Кэти убедилась, что лучше других подойдет каузальная модель. Она требует разработки математической зависимости вида:

$$A = c_0 + c_1X_1 + c_2X_2 + \dots + c_nX_n,$$

где A — прогноз посещаемости, все X — переменные, от которых, как считается, зависит посещаемость, все c — константы, определяемые методом статистического анализа данных по минувшим событиям. Если имеются значения каузальной переменной (все X) для конкретного события, модель можно использовать для расчета прогноза посещаемости (A).

Кэти поняла также, что разным типам мероприятий должны соответствовать и разные модели. Она решила начать с разработки модели для бейсбольных матчей. На первом этапе она идентифицировала каузальные переменные для встраивания их в модель. Оказалось, что одной из таких переменных должно быть число билетов, проданных к моменту, когда до игры остается 24 ч.

Вопросы

1. Как вы считаете, почему сложилась тенденция преувеличения ожидаемой посещаемости, когда использовались методы субъективного прогнозирования?

2. Обладает ли модель двумя характеристиками, которые как желательные определила Кэти?

3. Можете ли вы предложить другие каузальные переменные для модели прогнозирования посещаемости бейсбольных матчей? Помните, что данные по каждой переменной должны быть доступны к моменту, от которого до начала игры остается 24 ч.

4. Какие опасности видите вы в применении каузальной модели для прогнозирования посещаемости мероприятий на стадионе? Что можно предпринять, чтобы свести эти опасности к минимуму?

СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Ситуация для анализа Дэвенпортский университет

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

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

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

Дэвенпортский университет установил Барфилду начальное жалование в 17 500 долл. в год. Он должен был исполнять должность главного тренера футбольной команды, совмещая эту работу с функциями ассистента профессора по здравоохранению, физической культуре и отдыху.

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

Со временем Барфилд укоренился и в местном деловом сообществе. К его жалованию в 52,5 тыс. долл. в год добавились 15 тыс. долл. в год за еженедельное участие в телешоу с обзором воскресных игр дэвенпортской команды. Кроме того, Барфилд зарабатывал более 75 тыс. долл. в год на коммерческом радио, заключив с ним контракт на регулярные выступления, а также от рекламы, разрешив использовать свои фотопортреты. Используя контакты с клубом инициаторов предпринимательства в Дэвенпорте, Барфилд вложил значительные средства в ряд местных проектов. Он стал совладельцем «Дэвенпорт Инн» — 100-номерного мотеля через дорогу от кампуса. Он также вошел в долю группы автомобильных дилеров города и приобрел льготный пай в системе магазинов, торгующих свежемороженными продуктами питания. В самое последнее время он (вместе с тремя другими инвесторами) приобрел крупные участки земли в Дэвенпорте с намерением пустить их под застройку жилыми домами. Эта негромкая деятельность внезапно была прервана серией ошеломляющих событий.

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

За два года до описываемых событий университет переманил известного защитника Элфреда Робинсона, учившегося тогда в средней школе в Уоррене, штат

Огайо. К восторгу всего университета Робинсон решил именно здесь продолжать образование. На первом году Робинсон разочаровал многих — молодой защитник не оправдал надежд. Кроме того, Робинсон плохо воспринимал работу дэвенпортских тренеров и пропустил три сбора. В школе ему позволялось «идти своим путем», но это было не в правилах Барфилда. Кроме того, посредственными оказались отметки Робинсона, он с трудом дотягивал до минимально необходимого уровня.

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

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

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

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

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

Вопросы

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

Ситуация для анализа Принятие групповых решений в Центре систем и исследований фирмы «Ханиуэлл»

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам — от найма сотрудников и финансирования колледжей до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Центр систем и исследований отделения «Аэроспейс энд Дефенс Дивитн» фирмы «Ханиуэлл» пользуется этим методом с 1971 г. и часто в очень необычных ситуациях. Центр прибегает к групповым решениям даже по поводу замены руководителей высшего звена.

Краеугольным камнем группового подхода Центра к принятию решений является группа управления Центром. В эту группу входит несколько руководителей высокого ранга, включая вице-президента Центра, инспектора, директора по кадрам, директоров по исследованиям, развитию, современному планированию и совершенствованию структуры организации. Кроме работы в этой группе, каждый ее член возглавляет группу руководителей менее высокого уровня в своем отделе. Последние в свою очередь стоят во главе групп, состоящих из контролеров и начальников технических секторов. Группа управления Центром собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные

вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов.

Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления Центром. Во многих организациях определение необходимости замены и подбор кандидатур входит в обязанность вице-президента, которому в определенной мере помогает директор по кадрам. Другие директора, равные по уровню директору по развитию, не участвуют в этом деле. В Центре вопросы замены находятся в ведении группы управления.

Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т.к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел. Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «мозговой штурм».

Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели разные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка группы об этом временно «забыли». По завершении «штурма» вице-президент Центра попросил каждого члена группы собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили через неделю.

На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. При этом одни говорили о том, как тот или иной кандидат показал себя на прежнем месте работы, другие же выделяли индивидуальные качества этих людей — стиль их работы, и жизненные ценности. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа смогла сократить список с десяти до пяти человек.

После совещания вице-президент встретился с начальниками оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группа управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления Центром. По завершении интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата.

Группа управления ставит условием согласие всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный, в конечном счете, кандидат вполне может не быть номером один для каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним.

Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор, два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом.

В конце концов, группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из двух этих людей. Наконец, решение было принято. Все члены группы были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

Вопросы.

1. Что вы думаете о процессе принятия групповых решений, практикуемом в Центре систем и исследований? Считаете ли вы, что процесс обеспечивает нечто большее, чем просто принятие хороших решений?

2. Какую роль должны играть разные стили обмена информацией в ходе совещаний группы? Как могут сказываться на таких совещаниях разного рода барьеры на пути обмена информацией?

3. Считаете ли вы, что решение, принятое группой, лучше или хуже того, которое мог принять вице-президент в одиночку? Что вы скажете о затратах времени на принятие решения?

4. Каковы потенциальные моральные и материальные выгоды принятия групповых решений?

5. Какого рода решения в наибольшей мере соответствуют групповому процессу? Каким решениям этот процесс противопоказан?

Источник: Tolly Kizilos and Roger Heinisch, «How a Management Team Selects Managers,» *Harvard Business Review*, September-October 1986, pp. 6-8,12.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ

Вопросы для подготовки

1. «Специализация содержит семена своей собственной гибели». Каковы практические последствия этого утверждения для управления?
2. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
3. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
4. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
5. Дайте определение важным терминам организации деятельности людей: принцип соответствия, линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.
6. Каковы некоторые, наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
7. Опишите основные типы административно-управленческого аппарата.
8. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательными согласованиями, параллельными полномочиями и функциональными полномочиями?
9. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?
10. Как эффективный двусторонний обмен информацией связан с эффективным делегированием?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Чем отличается делегирование в демократическом правительстве от делегирования в коммунистическом правительстве?
2. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каковы следствия этого утверждения для руководителей низшего, среднего и высшего звена?
3. Если один из ваших сотрудников превышает свои полномочия, что вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?
4. Ньюмен назвал пять причин, почему руководители с неохотой делегируют задачи и полномочия, и шесть причин, почему подчиненные избегают ответственности и блокируют делегирование. Обсудите эти положения в свете реалий современного общества.
5. Каковы взаимоотношения между линейным руководством и штабным аппаратом в некоммерческих организациях?

Ситуация для анализа: Организация фирмы «Федерал Экспресс»

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного

руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т. Кэрни, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это различие составляет 500 работников штатного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламномобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы

1. Очень ли сильно озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?

2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?

3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

Источник: William H. Wager, «Keeping the Organization Lean at Federal Express», *Personnel*, March 1987, pp. 4-12.

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Вопросы для подготовки

1. Какова последовательность действий при разработке организационной структуры?
2. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
3. Каковы основные признаки рациональной бюрократии?
4. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня?
5. Какие потенциальные проблемы по определению Мертона заложены в бюрократических структурах?
6. Сформулируйте отличие органических от механистических структур.
7. Дайте краткие определения проектной и матричной организации, а также структуре конгломератного типа.
8. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?
9. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?
10. Что означает термин «интеграция»?
11. Опишите кратко различные методы интеграции.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие факторы обусловили разработку дивизиональных структур?
2. Исходя из того, что Вы знаете о различных организациях, дайте несколько примеров, подтверждающих концепцию Чандлера, согласно которой стратегия определяет структуру.
3. Приведите примеры ситуаций, в которых оказывается целесообразным использовать основные типы бюрократических структур.
4. Какая структура кажется Вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему?
5. Приведите пример ситуации, в которой оказывается предпочтительным использование механистической, а не адаптивной структуры, и наоборот.
6. Какие механизмы наиболее подходят для осуществления интеграции организации, действующей в относительно более изменчивой среде?

Ситуация для анализа: Децентрализация командования тактическими ВВС США

Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование несло ответственность за состояние воздушного флота стоимостью 25 млрд. долл., половина самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для обретения профессиональных навыков, необходимых для ведения современного воздушного боя. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.

В 1978 г. новым командующим тактическими ВВС США стал генерал У. Л. Крич. Когда он приступил к выполнению своих обязанностей, под его началом работало 115

тыс. человек на 150 базах, разбросанных по всему миру. Еще 65 тыс. мужчин и женщин числилось в резерве ВВС. Имущество тактических ВВС оценивалось в 40 млрд. долл., в т.ч. и приблизительно 3800 самолетов. Годовой бюджет командования составлял несколько миллиардов долларов.

Крич установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение техобслуживание должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Таким образом, опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было и качество ремонта.

Первое, что сделал Крич, — перестроил все командование тактическими ВВС на основе небольших структурных единиц — эскадрилий, состоявших из 24 самолетов. Он влил также в ремонтную бригаду каждой эскадрильи техников из соответствующих региональных служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только с самолетами своей эскадрильи. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего командованию части, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания.

Вначале старшие сержанты противились переменам. Они чувствовали себя в определенной степени деморализованными. Еще бы. До реорганизации они командовали 60 и более людьми, а после реорганизации всего лишь 20. Но скоро в эскадрильях на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из двухтысячного коллектива, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны летчиков и членов экипажей, то новая эскадрильная структура усиливала в нем чувство принадлежности к этому братству и личную заинтересованность в обеспечении надлежащего состояния самолетов своей эскадрильи.

Крич сказал как-то: «При централизованной структуре управление было исключительно неповоротливым и громоздким. Мы целенаправленно ничего не делали». Результаты реорганизации полностью подтвердили сказанное Кричем. Когда генерал покидал свой пост в 1984 г., 85% самолетов было признано годными к выполнению боевых заданий (по сравнению с 50% в 1978 г.). В военное время части тактических ВВС смогли бы совершить 6000 самолетовылетов в сутки по сравнению с 3000 в 1978 г. Частота аварий уменьшилась с 1 на 13 тыс. часов штатного времени до 1 на 50 тыс. часов. Почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

Источник: Joy Finegan, «Four Star Management», Inc., January 1987, pp. 42-51.

Вопросы

1. Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?
2. Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?
3. Рассмотрите децентрализацию командования тактическими ВВС с учетом конкретных преимуществ централизованных и децентрализованных структур, описанных в данной главе.

МОТИВАЦИЯ

Вопросы для подготовки

1. Дайте определение мотивации.
2. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. Объясните сущность упрощенной модели мотивации поведения человека потребностями.
4. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждением?
5. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
6. Рассмотрите, какую роль в мотивации трудовой деятельности играют три фактора, используемые теорией ожиданий: усилия — результаты, результаты — вознаграждения, удовлетворенность вознаграждением.
7. Какова степень применимости теории ожидания в практике управления?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?
9. Портер и Лоулер в своей модели пришли к заключению, что «результативность труда вызывает удовлетворение работой». Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. МакКлелланд описывал поведение людей, используя потребности трех видов: власти, успеха и принадлежности. Какую роль играют эти потребности в его теории мотивации?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Потребности возбуждают в людях стремление к достижению цели. Почему из этого следует, что при управлении людьми следует стремиться создавать такие ситуации, при которых люди начинали бы верить, что они смогут удовлетворить потребности, если направят усилия на достижение целей организации?
2. Какую роль играло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?
3. Сравните модель мотивации Маслоу с моделями МакКлелланда и Герцберга.
4. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа кнута и пряника.
5. Выберите из вашей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите последовательно, шаг за шагом, как в ней будет работать модель Портера-Лоулера.

Ситуация для анализа: клуб 100

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

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

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему

дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, а отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

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

Источник: Daniel C. Boyle, «The 100 Club», *Harvard Business Review*, March-April 1987, pp. 26 — 27.

Вопросы

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

КОНТРОЛЬ

Вопросы для подготовки

1. Какова роль контроля в управлении?
2. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?
3. Что такое контроль с использованием обратной связи?
4. На какие этапы распадается процесс контроля?
5. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
6. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
7. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?
8. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемые для контроля?
9. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
10. Чем характеризуется эффективный контроль?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
2. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.
3. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
4. Чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?
5. Могут ли управляющие успешно использовать контроль для того, чтобы заставить сотрудников приспособиться к ценностям организации?

Ситуация для анализа: Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Банг, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Источник: Nathaniel Gilbert, «Inside GECC: Managing the Largest 'Non-bank'», *Management Review*, May 1986, pp. 24,26 — 30.

Вопросы

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного и стратегического контроля?

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Ситуация для анализа 1 Страна Сафари

ШЕЙЛА А. АДАМС

Факультет управления университета штата Аризона

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчеты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло от мысли, что нашли еще одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счета за корм для львов! Но — за последние полгода это была третья зебра, на которую они напали.

Обещания! Все обещали, и все же... Вот, например, взять хоть это шоссе, проходящее рядом со входом в его парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как должна была открыться Страна Сафари. И вот прошло больше, чем год — никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к Стране Сафари, а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет — еге парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его Страны Сафари возбуждено дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждениями, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей все же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов («Наверно, тот, что охотится за зебрами», — подумал вдруг Томпсон) проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося еще. Бертон, в панике, резко нажал на акселератор, не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсацию в размере 3 млн. долл., 10 тыс. за разбитый автомобиль и 2 млн. 990 тыс. — за моральный ущерб.

Томпсон снова вздохнул. «И как такая замечательная идея могла так плохо пойти?» — недоумевал он.

Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти. Группа нефтеразведки, которой принадлежала эта земля, пыталась избежать банкротства и реализовала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землей показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они с семьей получили от путешествия в Африку несколько лет назад, и думал, что «открытый» парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечет множество посетителей. Участок находился на полпути между посещаемыми туристами городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в 15 милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога номер 37, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал в Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денек на африканское сафари, а туристы, посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути

заехать сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков можно было бы организовать туристские маршруты, включающие посещение обоих городков — и расположенный между ними парк. Возможности казались безграничными! Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это дело остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном южном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении.

Томпсон объединился еще с четырьмя компаньонами и приступил к прибыльному туристскому бизнесу. Американцы — все больше стали разъезжать; все — и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать в отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, — сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил от компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому еще по Африке, он заказал животных. Сразу же после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных этот агент брался завезти львов, зебр, газелей, жираф, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет.

Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озерцо в 16 акров и провел через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5 — 10 миль в час можно было самое большее за час. Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо маркированной дорожке не выходить из машины. Можно было останавливаться и любоваться пасущимися или играющими животными, но при условии, что окна автомобилей в течение всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в Страну Сафари, как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети — 3,5 долл., дети до двух лет — бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

Вопросы

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было бы их избежать?
3. Что вы думаете о местоположении Страны Сафари?
4. Какие способы прогнозирования мог использовать Томпсон, создавая свой план?
5. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации?

Ситуация для анализа 2 Западный Банк

МУРРЭЙ СИЛВЕРМЕН

Профессор факультета управления Государственного университета Сан-Франциско

Пол Глейзер сидел за столом, посматривая из окна своей конторы на 14-м этаже здания штаб-квартиры Западного Банка. Он был горд тем, что успел сделать с тех пор, как

два года назад, в январе 1986 г. он стал президентом этого объединенного банка. Банк увеличил свои активы с 50 до 70 млн. долл. и полностью справился со всеми доставшимися ему в наследство проблемами по кредитам. Единственную его заботу составляла рентабельность банка — она была все еще значительно ниже отраслевых норм. Вкладчики банка были тоже этим озабочены. Пол раздумывал, можно ли было за это время сделать что-либо иначе в деле управления банком.

Западный Банк приносил очень высокий доход в 70-е годы и в начале 80-х. Но дела в 1984 и 1985 гг. пошли плохо, в первую очередь, из-за проблем, касающихся «портфеля кредитов» (различные кредиты, сделанные частным лицам и организациям, образуют «портфель кредитов». Будучи зависимым от множества факторов, каждый кредит имеет определенную долю риска и потенциально может остаться полностью или частично невыплаченным. (*Прим. авт.*))*). Кроме того, многие члены правления полагали, что банк неадекватно реагировал на изменение внешней среды. Уменьшение государственного влияния на норму процента по вкладам и пересмотр типов организаций, которые могут участвовать в банковской деятельности, привели к существенным изменениям требований, предъявляемых для успешного ведения банковских дел. Банкирам теперь уже нельзя было просто сидеть и ждать, пока клиенты придут делать вклады или униженно просить кредитов. Борьба за клиента обострялась, и те банки, где не было профессионального подхода к маркетингу, неизбежно оставались позади. Более того, в отрасли поднялась волна слияний и поглощений, банки становились крупнее, и в отличие от прошлых тенденций, банки среднего и большого размера обгоняли в своей деятельности малые банки.

Правление полагало, что президент, занимавший этот пост перед Полом, слишком был занят сиюминутными делами, вместо того, чтобы заниматься стратегическими вопросами. Поэтому и было решено рекомендовать на место президента Пола Глейзера. Пол был до этого президентом другого объединенного банка в той же области и считался динамичным, опытным банкиром, который понимал тенденции промышленности, имел отличное видение и качества лидера.

Когда Пол стал президентом, банку недоставало четкой рыночной ориентации и долгосрочной направленности. Банк понес большие потери в предыдущем году из-за проблем с «портфелем кредитов». Пол знал, что требовались принципиальные перемены. Он сместил старшего служащего по ссудам и главного служащего по финансам и обратился к сторонней консультационной фирме для создания долгосрочного плана работы банка. Поскольку он полагал, что его новые старшие служащие будут заняты знакомством со своими подчиненными и новыми делами, а также разрешением проблем с «портфелем кредитов», он решил не привлекать их к процессу планирования.

Кроме глубокого анализа вопросов конкуренции и рынка, фирма-консультант определила основные внутренние резервы и слабости банка. Она пришла к выводу, что основные резервы банка заключены в его знающей и опытной «команде» высшего руководства и его высокой репутации в деловых кругах. Основные же слабости Западного Банка заключались в недостаточно ясном определении рынка, представляющего его главную цель, и отсутствия плана в области маркетинга.

Пол работал в тесном контакте с консультантами, и они пришли к совместному выводу, что если Западный Банк хочет остаться конкурентоспособным и прибыльным, он должен существенно увеличить свои размеры. При размере активов банка 90 — 100 млн. долл., предполагаемые размеры прибыли могли бы обеспечивать рыночную деятельность на уровне, необходимом для эффективной работы банка в сложившихся внешних условиях. Была также более ясно определена рыночная ниша: это профессионалы, служащие и отдельные категории мелкого бизнеса.

Был сделан вывод, что достичь преимущества в конкуренции с основными банками можно, если обеспечивать высокое качество обслуживания клиентов, что банк мог обеспечить, будучи малым банком в округе, которую он обслуживает. Кроме того, было

рекомендовано нанять профессионалов для работы с рынком. Была поставлена цель достичь размеров активов в 80 млн. долл. к 1 января 1988 г.

Консультанты представили доклад о результатах анализа деятельности банка и свои выводы. Пол созвал совещание служащих из числа руководящего состава, на котором он подробно рассказал о выработанном плане и ответил на вопросы. Он просил также служащих после совещания ознакомить с планом своих подчиненных и вручил каждому руководящему сотруднику копию плана.

Пол решил принять на работу человека с опытом в области маркетинга на должность руководителя высшего уровня в области развития бизнеса. Этот сотрудник, в чьи обязанности предполагалось включить вопросы разработки и координации планов маркетинга, должен был работать со служащими отдела займов как консультант, помогая им в активном взимании платежей с настоящих и перспективных клиентов, а также работать с персоналом, непосредственно осуществляющим банковские операции (например, с кассирами и служащими по новым счетам), обеспечивая их обучение для повышения информированности о результатах сделок и повышения качества обслуживания клиентов. На эту должность в начале 1985 г. был назначен Ларри Бейкер. Подотчетен он был непосредственно президенту банка.

В разговоре с заведующей отдела займов Уики Томпсон, Пол рекомендовал ей работать в тесном контакте с Бейкером и привлекать служащих ее отдела к действиям, разработанным для нового подхода к ведению дел, например, к программам вызова служащих, по которым они должны выезжать с визитами к существующим и потенциальным клиентам.

Через шесть месяцев после внедрения этого плана. Пол заметил: многое, что по его предположениям должно было измениться, осталось в том же виде. Наблюдая время от времени за работой, он полагал, что обслуживание клиентов ведется на приемлемом, но не на отличном уровне. Руководитель службы развития бизнеса недалеко продвинулся в деле кооперации со служащими отдела займов, целью которой являлась организация их выездов по вызовам со стороны потенциальных клиентов. Темпы увеличения суммы вкладов были ниже, чем предполагалось.

Поэтому Пол решил, что часть проблемы заключалась в необходимости направлять и заинтересовывать людей в том, чтобы они оправдывали связываемые с ними ожидания. Он решил применить методику управления по целям, аналогичной той, которую он использовал, когда работал управляющим отделением более крупного банка на востоке страны. По этой системе, специально разработанной для банка, руководители всех уровней должны сначала обсуждать формулируемые ими тактические цели со своим непосредственным начальником, а затем доводить эти цели до сведения подчиненных, которые на основании этого определяют свои цели. Таким образом, обеспечивается координация между действиями, предпринимаемыми на разных уровнях организации. Эта система также побуждает руководителей в какой-то мере принимать участие в совместной со своими подчиненными работе по выработке целей. В планы Пола входило создание таких условий, чтобы те цели, которые ставят перед собой его служащие, соответствовали разработанным им долгосрочным стратегиям. Предполагалось, что руководящие работники периодически должны рассматривать работу организации в отношении выполнения поставленных целей и ежегодно оценивать, как хорошо работали служащие в течение года для достижения этих целей. Увеличение жалованья и продвижение по службе ставятся в зависимость от полученных оценок.

В конце 1987 г. Пол еще полагал, что это направление, выбранное для развития банка в начале 1986 г., является верным. Он, однако, был разочарован тем, что первоначальные цели так и не были достигнуты. Сумма вкладов возросла до 70 млн. долл., а не до 80, а рентабельность в виде дохода на акцию (доход на акцию — это показатель рентабельности, указывающий, в какой степени вклады акционеров обеспечивают приемлемый доход. (*Прим. авт.*)) увеличилась с 4 до 7%, что оказалось

гораздо меньше, чем ожидаемые 15%. И хотя условия конкуренции были не более жесткими, чем предполагалось, и не было других внешних событий, которые бы «ударили» по банку, цели, поставленные перед банком, не были достигнуты. Он работал все же хуже отраслевой нормы. Президент банка не мог понять, в чем заключается основная проблема.

Было решено привлечь местную консультационную фирму для проведения опроса служащих банка в надежде, что полученная информация поможет прояснить ситуацию. При опросе был проведен ряд разговоров с отдельными служащими и с группами по 5 — 7 человек (включая одну группу руководящих работников). Эти встречи с группами позволили исследователям участвовать в обсуждении тревог и проблем, таящихся в глубине.

Вот коротко содержание этих обсуждений.

1. Опрашивающие отмечали большое различие в толковании того, что считать отличным обслуживанием клиентов. Кроме того, не было единого мнения о том, что считать более важным: эффективность осуществления самих банковских операций или работу по обслуживанию клиентов. Было много жалоб от персонала и руководителей низового звена на то, что не было ни одного занятия по обучению обслуживания клиентов, которые должны были бы проводить руководители службы развития бизнеса.

2. Что касается системы управления по целям, то большинство служащих считали ее достаточно субъективным процессом оценки деятельности организации, проводимым раз в году. Поставленные цели были обычно неясно сформулированы или имели слишком общий характер. Служащие получали очень мало информации о том, как они работают. Руководящие работники считали, что система была хорошо задумана, но нужно более серьезное обучение тому, как определять цели и проводить анализ деятельности. Некоторые из них отмечали, что их собственные начальники воспринимают эту систему недостаточно серьезно.

3. Служащие по займам жаловались, что испытывали давление со стороны руководителя по развитию бизнеса с целью заставить их быть более активными в вопросах маркетинга. Чувствовалось также, что это вступало в противоречие с той тяжелой технической работой, которой нагружали их управляющие по ссудам. Очевидно, Ларри Бейкер просил служащих по займам принимать участие в деятельности, связанной с маркетингом. Служащие были вынуждены подчиняться, имея в виду близкие отношения Бейкера и президента банка.

4. У менеджеров было ощущение, что часто их не информируют своевременно о новых программах и направлениях развития банка. Некоторые из них высказывали пожелание, чтобы их больше привлекали к процессу долгосрочного планирования.

Вопросы

1. Для каждого этапа процесса стратегического планирования, изображенного на рис. 9.1., укажите, что банк предпринял, а чего не сделал, но должен был бы сделать.

2. Какие конкретные решения или действия Пола показали его эффективность или неэффективность как разработчика стратегии, а также в качестве ее проводника в жизнь?

3. Что предприняло руководство банка для мотивации сотрудников активно участвовать в работах по реализации стратегических планов организации? Сработало ли это? Почему? Что еще здесь можно было бы сделать?

4. Укажите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля, которые были реализованы в данном случае?

5. Какие проблемы с производственным и административным персоналом возникли в связи с позицией, занятой Ларри Бейкером в организации? Как они были решены? Как их можно решить более эффективно?

6. Перечислите основные причины, которые не позволили банку добиться своих

целей в отношении расширения объема деятельности и уровня прибыльности.

7. Исходя из того, что вы знаете о конкретном случае, скажите, что можно сделать для усовершенствования подхода руководства банка к стратегическому планированию?

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Вопросы для подготовки

1. Дайте определение группы и неформальной организации.
2. Сравните командные группы, рабочие группы и комитеты.
3. Что дал хоторнский эксперимент для развития теории управления?
4. Как возникают неформальные группы и организации?
5. Почему люди вступают в группы?
6. Перечислите характеристики группы.
7. Что такое «слухи» и какую роль они выполняют в неформальной организации?
8. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации?
9. Назовите основные типы комитетов.
10. Когда следует прибегать к помощи комитетов?
11. Какие факторы влияют на эффективность группы?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации.
2. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
3. Как бы вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями?

Ситуация для анализа: Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство.

Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Источник: Aaron Bernstein and Matt Rothman, «Steelmakers Want to Make Teamwork an Institution». *Business Week*, May 11, 1987, p. 84.

Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
- 3 Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ

Вопросы для подготовки

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации Фрэнча и Рэйвена.
5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
6. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
7. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
8. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение?
9. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
10. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие факторы окружения обусловили превращение традиции в менее эффективное средство влияния, чем раньше?
2. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
3. Каким образом изменения в технологии и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
4. «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя». Обоснуйте это утверждение.
5. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

Ситуация для анализа: Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

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

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

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу

«Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

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

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

Источник: Brenton R. Schlender, «Microsoft's Gates Uses Products and Pressure to Gain Power in PCs». The Wall Street Journal, September 25, 1987, pp. 1, 20.

Вопросы

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

ЛИДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Вопросы для подготовки

1. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
2. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
3. В чем основные различия между руководителем по теории «Х» и по теории «Y»?
4. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
5. Расскажите о двумерной модели лидерства, разработанной группой Университета Огайо?
6. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
7. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
8. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.
9. Опишите модель руководства «путь-цель».
10. Опишите модель руководства «жизненный цикл».
11. Опишите модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
2. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
3. Сравните четыре ситуативных модели лидерства, приведенные в данной главе.
4. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в 90-х годах?
5. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды ваших организаций? Приведите примеры.

Ситуация для анализа: Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

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

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

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

лучше, чем «Ремингтон».

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

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

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

Источник: Victor Kiam, «Remington's Marketing and Manufacturing Strategies», Management Review, February 1987, pp.43-45.

Вопросы

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

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

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

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРЕССАМИ

Вопросы для подготовки

1. Кратко обсудите четыре типа конфликтов, рассмотренные в данной главе.
2. Каковы некоторые причины конфликта, упомянутые в тексте?
3. Обсудите функциональные последствия конфликта.
4. Каковы некоторые дисфункциональные последствия конфликта?
5. Опишите четыре структурных метода разрешения конфликта.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта.
7. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами, упомянутые в этой главе.
8. Кратко опишите три типа распределения власти, которые можно использовать при управлении переменами.
9. Кратко опишите семь способов устранения сопротивления переменам.
10. Каковы основные предпосылки И ценности развития организации?
11. В какой внешней среде перемены могут оказать более сильное воздействие на фирму? Почему?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?
2. Опишите организационные перемены и обсудите их взаимодействие с развитием организации.
3. Как можно было бы эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обязательно обсудите различие между тремя типами организаций.
4. Сравните различные методы участия в ОР и приведите примеры, когда каждый метод оказался бы эффективным в организациях, которые вам известны.
5. Почему поддержка высшего руководства является обязательной предпосылкой эффективной программы ОР?

Ситуация для анализа: Перемены в «Бэнк оф Америка»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?

3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Источник: Robert N. Beck, «Visions, Values, and Strategies: Changing Attitudes and Culture», *Academy of Management Executive*, February 1987, pp. 33-39.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ЛИДЕРСТВО

Ситуация для анализа «Мид-Саут Эрлайнз»

ТИМОТИ С. МЕСКОН

Факультет управления, университет штата Аризона

Пол Стефенсон был предприимчивым человеком. Учась в колледже университета Южной Миссисипи, Пол принимал участие во многих мероприятиях. Он был капитаном команды борцов и сам отлично выступал. Он был президентом общества «Тау Каппа Эпсилон». Специализируясь в области управления, Пол провел две летние практики в судостроительной компании «Алатуна», расположенной в Мобиле, штат Алабама. Первое лето на практике Пол работал в качестве ученика сварщика. Второе лето Пол отработал в качестве помощника начальника отдела трудовых отношений. Он получил почетные призы студенческих обществ за работы в области управления «Сигма Йота Эпсилон» и в области предпринимательства «Бета Гамма Сигма», а также был членом студенческого филиала Американского общества управляющих отделами кадров.

Через два года, только выйдя из университета Южной Миссисипи, Пол поступил на должность агента по обслуживанию на аэродроме фирмы «Мид-Саут эрлайнз». «Мид-Саут» представляет собой крупную региональную транспортную авиакомпанию со штаб-квартирой в Мемфисе, штат Теннесси. Хотя исходная заработная плата 11500 долл. в год не очень привлекала Пола, возможности для продвижения и путешествий были огромные и как бы специально предназначены для любого, кто хотел бы много работать и посетить многие привлекательные места при незначительных расходах.

Работа агента по обслуживанию в «Мид-Саут» полностью аналогична такой же работе в любой другой авиакомпании. Аэродромные агенты по обслуживанию или аэродромные крысы, как их любовно называют, несут ответственность за транспортировку, погрузку и разгрузку багажа, груза и почты. Рост миграции за последние годы в южные районы помог росту компании «Мид-Саут», что привело к созданию новых рабочих мест на низшем и среднем уровнях управления. Хотя в «Мид-Саут» требовалось, чтобы все кандидаты на управленческие должности начинали с низшего уровня. Пол понял, что в этой быстро развивающейся авиакомпании имеются большие возможности для хорошей карьеры и предвидел блестящее будущее в «Мид-Саут».

После окончания восьминедельных курсов по программе профориентации в главном управлении компании Пол был направлен на миссисипскую базу компании в Галфпорт-Билокси. Район Галфпорта — привлекательное курортное место, расположенное на берегу Мексиканского залива. Отдыхающие наслаждаются солнцем, прибоем, площадками для гольфа и тенниса, имеющимися рядом со многими прекрасными курортными гостиницами. В последние годы законодатели штата Миссисипи прекратили незаконную практику сброса отходов и открытый слив канализационных вод в залив и туризм снова стал «королем» этого района. Национальная сеть гостиниц недавно осуществила значительную застройку в Галфпорте и общее экономическое положение в зоне укреплялось день ото дня.

Вначале Пол был рад оказаться в родном штате недалеко от своей семьи. Однако он быстро понял, что на этой базе не хватает общей перспективы и мобильности. Медленным был темп работы, и таким же было продвижение по службе. После 18 месяцев работы в Галфпорте он попросил о переводе на базу в Мемфис. Начальник Пола Эд Уайли очень не хотел дать положительный ответ на просьбу о переводе, поскольку Пол несомненно был очень хорошим работником. Все-таки Эд понял, что здесь на базе в Галфпорте возможности повышения по службе ограничены, поэтому он с большой неохотой направил просьбу в главное управление компании. Через шесть месяцев Пол

начал работать в Мемфисе.

Пол был направлен на работу в бригаду, которая состояла из нескольких пожилых агентов, давно работавших в «Мид-Саут». Кроме того. Пола назначили в «банкирскую смену», с 8 ч 30 мин утра до 5 ч вечера. Довольный своим назначением, Пол решил начать свою личную кампанию за свое первое повышение по службе. После того как Пол проработал неделю, Майк Чаппуис, один из старших работников, начал подсмеиваться над Полом из-за его старания. Майку было 55 лет, он работал на «Мид-Саут» 25 лет и считался товарищами по работе доброжелательным приятным человеком. Пол посмеялся над замечанием Майка, но через несколько дней Тим Харви и Стюарт Грин, два других сотрудника, также стали намекать, что Пол работает слишком старательно и ему следует немного попритормозить. *Это* мягкое подшучивание продолжалось около месяца, но Пол не обращал внимание на колкости и оставался верным своей мечте о максимальных достижениях и перспективах, как и всегда.

Как-то днем, когда все пять самолетов для рейсов, за которые отвечал Пол, были готовы к отправлению, в контору поступил запоздалый телефонный звонок с просьбой задержать рейс 289 в Ноксвилл, чтобы захватить специальный груз. Дюжина лабораторных мышей, заказанных факультетом психологии университета штата Теннесси, прибыла из Чаттануги и в связи с характером проводимых на этих мышах экспериментов потребовалась специальная доставка груза. Такие запросы не были чем-то необычным. Самолеты часто задерживались, чтобы захватить лабораторных животных, предназначенных для трансплантации, почту или срочные грузы. Майк Чаппуис принял телефонный запрос и попросил Пола посигналить пилоту, чтобы тот задержал самолет. Кроме того, Майк попросил Пола открыть передний грузовой люк и подождать у самолета прибытия груза с мышами. Пол побежал к самолету, посигналил пилоту, открыл люк и запрыгнул в герметизированный багажный отсек ДС-9, чтобы предохранить слух от раздражающего воя реактивных двигателей. Джон Тавормина, еще один ветеран авиакомпания, подошел к люку и сказал Полу, что груз уже в пути.

Пол услышал рев подъехавшего грузовика, дверца люка захлопнулась, и включились двигатели. Диспетчерский пункт дал разрешение самолету рейса 289 до Ноксвилла на выруливание на полосу В.

Вопросы

1. Найдите подходящее определение понятию «выскачка»*.
2. Проанализируйте сеть формальных коммуникаций в «Мид-Саут».
3. Проанализируйте сеть неформальных коммуникаций в «Мид-Саут».
4. Если бы вы были непосредственным начальником Пола, как бы вы попытались предотвратить подобное происшествие?

Ситуация для анализа 2 Джек Уэлч и «Дженерал Электрик»

КЭРОН СЕНТ-ДЖОН
Университет штата Джорджия

Джек Уэлч — 50-летний президент «Дженерал Электрик», одной из крупнейших компаний США. Уэлч вырос в рабочем районе Сейлема, штат Массачусетс, и всегда выделялся напором и честолюбием как на игровом поле, так и вне его. Он изучал химическую технологию в Массачусетском университете и продолжал учебу до получения докторской степени в области химической технологии в Иллинойском университете.

После завершения учебы он поступил на работу в отделение пластмасс фирмы

«Дженерал Электрик» и принял непосредственное участие в разработке жестких пластиков, что привело к созданию приносящих многие миллионы долларов прибыли изделий, которые применяются в автомобильной и компьютерной отраслях. Хотя его техническая квалификация была достойной подражания, все-таки чаще он выделялся чутьем в организации маркетинга. К 35 годам он возглавил отделение пластмасс, а не достигнув 40 лет Уэлч стал вице-президентом корпорации.

Теперь, когда во главе стоит Джек Уэлч, «Дженерал Электрик» осуществляет то, что «Бизнес Уик» называет «наиболее крутыми переменами за всю ее 108-летнюю историю». Уэлч так объясняет необходимость перемен: «Мы хотим быть компанией, которая постоянно обновляется, отбрасывая прошлое, приспособившись к переменам». Уэлч хочет, чтобы «Дженерал Электрик» сосредоточилась на высокотехнологичных отраслях и услугах и сохранила только те традиционные направления, в которых фирма занимает доминирующее положение и является прибыльной.

Когда Уэлч принял на себя руководство фирмой, у «Дженерал Электрик» было много застойных товарных серий, она испытывала сильную конкуренцию по всем направлениям своей деловой деятельности. Уэлч продолжил политику отказа от ряда направлений, что привело к продаже почти 200 предприятий. Затем он приобрел 70 предприятий, работающих на основе передовой технологии и занимающихся предоставлением услуг. Он провел массовое сокращение штатов, что привело к ликвидации 100 тыс. рабочих мест и принесло ему кличку «Нейтронный Джек» (намек на нейтронную бомбу, когда люди гибнут, но здания остаются целыми).

Кроме того, Уэлч провел ряд изменений в оставшейся организационной структуре. Он убрал должности руководителей секторов бизнеса и упростил некоторые другие аспекты формальной организации, а это, кроме всего прочего, означает, что руководители различных подразделений «Дженерал Электрик» должны обращаться с заявками на финансирование непосредственно к нему.

Если одни администраторы одобряют стиль Уэлча, некоторых он возмущает. Уэлч наслаждается борьбой и часто его считают воинственным и агрессивным по отношению к работникам. Идея Уэлча о «конструктивном конфликте» в действительности представляет собой длительное и шумное соревнование со старшим вице-президентом. Некоторым эпизоды подобного типа кажутся деморализующими. После попытки добиться одобрения проекта, один руководящий работник заметил: «Джек будет гоняться за вами по комнате, засыпая вас аргументами и возражениями. Затем вы сопротивляетесь до тех пор, пока он, наконец, не позволит вам делать, что вы хотите — и становится ясно, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы дело закончилось успешно. Это ритуал. Это как запись добровольцем». А другой руководитель выразил это так: «Каждый день — испытание».

Воинственный стиль Уэлча может означать, что руководители немного его побаиваются. Недавно Уэлч составил изложение ценностей компании для всех сотрудников. В одном разделе этого документа Уэлч заявляет, что все сотрудники, кому не подходят эти установленные ценности, должны поискать себе работу где-нибудь в другом месте. Некоторые подчиненные Уэлча почувствовали себя не в своей тарелке от его ультиматума, но не захотели спорить с ним. Не желая сталкиваться с ним напрямую, они купили себе тенниски с эмблемой: «Подписывайтесь на наши ценности — а не то!» Уэлч понял намек и исключил данный раздел из изложения ценностей компании.

Некоторые руководители не одобряют стремления Уэлча принимать слишком большое участие в управлении повседневными операциями. Он известен тем, что в обход цепи команд любит обращаться непосредственно к руководителям отделов, что раздражает руководителей промежуточных уровней. Ему так нравится все контролировать, что даже его сторонники сомневаются, чувствуют ли себя работники низшего звена достаточно свободными, чтобы проявлять инициативу.

Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал Электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и

новаторской структуры для будущего. Как об этом говорит один из его друзей: «Джек в высшей степени представляет себе то потрясение, которое должна испытать «Дженерал Электрик». Но он чувствует, что если прекратит это делать, то это никогда не будет сделано».

Источник: Marilyn Harris, Zachary Schiller, Russell Mitchell, and Christopher Power, «Can Jack Welch Reinvent G. E.?» *Business Week*, June 30, 1986, pp. 62 — 67; Marilyn Harris and Christopher Power, «He Hated Losing — Even in Touch Football», *Business Week*, June 30, 1986, p. 65.

Вопросы

1. Охарактеризуйте основу власти Джека Уэлча.
2. В целом, как бы вы охарактеризовали стиль лидерства Уэлча?
3. Используя метод четырех систем Лайкерта, охарактеризуйте Уэлча. Какой из пяти стилей принятия решения по методу Врума-Йеттона предпочитает Уэлч больше всего и какой меньше всего?
4. Какие различные взгляды на конфликт имеются в «Дженерал Электрик»? Каковы причины конфликта?
5. Какие из внутренних организационных переменных (цели, структура, задачи, технология и люди) пытался Уэлч изменить?
6. Что вы думаете о стиле Уэлча? Была бы работа с ним стимулирующей или дестимулирующей?

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Вопросы для подготовки

1. Назовите и объясните этапы планирования трудовых ресурсов.
2. Что такое анализ содержания работы и как его применяют?
3. В чем польза испытаний при отборе кадров?
4. Опишите центры оценки и методы, используемые в таких центрах.
5. Каковы наиболее общие принципы успешного проведения собеседования?
6. Сравните жалование и дополнительные льготы.
7. Опишите процесс социальной адаптации работника в организации.
8. Назовите три основные цели оценки результатов трудовой деятельности.
9. Каковы общие требования обеспечения эффективности программы обучения?
10. Что понимается под качеством трудовой жизни?
11. Дайте сравнение расширения объема работы и обогащения ее содержания.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В каких организациях наиболее вероятно применение центров оценки и почему?
2. Как вы будете готовиться к собеседованию в качестве потенциального служащего?
3. Чем обеспечивается эффективность системы оценки результатов трудовой деятельности?
4. Какие изменения в социальной среде повысили значимость управления продвижением по службе?
5. Многие фирмы сейчас реализуют программы укрепления физического здоровья. Почему?

Ситуация для анализа: Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых

Когда одна крупная телефонная компания выделилась из «Ай Ти энд Ти», ее относительно спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. До отделения в компании работало порядка 110 тыс. служащих и имелось семь уровней управления — от мастера до генерального управляющего, что соответствовало традиционным принципам организации телефонных компаний.

Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний из группы «Ай Ти энд Ти». На момент отделения только 20% руководящих работников компании имели степень бакалавра (т.е. высшее образование. — *Прим. ред.*). Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания в области связи, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам.

До отделения основной ценностью корпоративного кодекса объявлялось обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном уровне, при этом вопросы затрат не относились к первостепенным. Многие служащие считали, что о

компания судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Проверки проводились только Комиссией муниципальных служб штата и административными органами на предмет соответствия телефонных тарифов и тарифов на другие услуги связи разрешенному законом уровню дохода на вклады акционеров. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов — чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того, при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами «Белл Лэборетриз», «Вестерн Электрик» или других подразделений «Ай Ти энд Ти», теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей.

Когда после выделения из «Ай Ти энд Ти» эта компания стала частью региональной холдинговой компании, деловая среда резко изменилась. По многим видам услуг, ранее зарезервированных за компанией, была разрешена конкуренция. Исключительная привилегия была сохранена за компанией только на местную телефонную связь. Продажу телефонного оборудования, междугородную телефонную связь и многие другие услуги связи теперь могли предоставлять и конкуренты. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат.

Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность со 110 тыс. до 65 тыс. служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Технический персонал компании уже не мог впредь полагаться на ресурсы «Ай Ти энд Ти» в деле сохранения конкурентоспособности в весьма сложных областях телекоммуникаций, поэтому возникла необходимость развивать свои собственные ресурсы. Короче говоря, перед руководством встала задача изменения корпоративной культуры и развития навыков и умения персонала в ключевых областях при одновременном резком сокращении численности занятых.

Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Некоторых служащих можно было перевести в «Ай Ти энд Ти», чтобы закрыть имевшуюся там потребность в рабочих связи и соответствующих руководителях. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте. Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости.

Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы и в школы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, — умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т.д.

Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие:

1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за

счет профессионалов и административных работников.

2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения, численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 10 тыс. до 35 тыс. человек, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции.

4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т.д.

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Компании удалось сократить численность служащих до 65 тыс. человек, количество уровней управления — до шести, и она серьезно взялась за программу обучения и подготовки кадров.

Вопросы

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?

2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?

3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?

4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?

5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ: СОЗДАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Вопросы для подготовки

1. В чем цель операционной функции в организации?
2. Кратко опишите три основные подсистемы операционной системы организации.
3. Дайте определение эффективности производства.
4. Кратко опишите четыре типа процесса переработки.
5. Опишите взаимосвязь между производственной функцией и маркетингом в организации, возможные причины конфликтов.
6. Объясните взаимосвязь между потребностями потребителя и стратегией производства.
7. Объясните, каким образом организация может иметь выраженную компетентность, но не иметь преимуществ в конкурентоспособности?
8. Назовите три основных момента, в которых проявилось влияние международной конкуренции на стратегию производства в последние несколько лет.
9. Приведите по одному примеру этической проблемы в производственной функции, обращенной внутрь организации и во внешнюю среду.
10. Объясните взаимосвязь между жизненным циклом продукта и жизненным циклом процесса производства.
11. Вкратце опишите автоматизированную систему проектирования, автоматизированную систему управления производством, автоматизированный склад, гибкую производственную систему и интегрированное автоматизированное производство.
12. Какие отличительные особенности, с точки зрения эффективности производства, делают управление фирмой, предоставляющей услуги, более трудным, чем управление производственной фирмой?
13. Какие три особых метода наиболее часто применяют для повышения эффективности работы предприятий сферы услуг?
14. Какие факторы влияют на выбор организации между созданием крупного централизованного производства и созданием сети мелких, рассредоточенных предприятий?
15. Назовите, какие факторы учитываются при определении региона, конкретной площадки для строительства предприятия.
16. Кратко опишите три основных типа планировок производства.
17. Сравните разработку производственного задания с определением нормы времени.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Назовите входы и выходы операционной системы типичного ресторана быстрого обслуживания и опишите характер процесса переработки.
2. Дайте сравнение супермаркетов фирмы «Крогер» с магазинами сети «Сэвен-Элэвен», с точки зрения выраженной компетентности и конкурентоспособности.
3. Дайте пример, как автоматизация подняла эффективность работы библиотеки. Помогла ли автоматизация повысить уровень услуг, предоставляемых библиотекой своим клиентам?
4. Организует ли фирма по производству молочных продуктов, имеющая сбыт по всей стране, один централизованный завод по производству молока или много разбросанных по стране мелких заводов? Почему?
5. Какой фактор (факторы) будет определяющим при выборе места строительства (а) бумажного комбината; (б) атомной электростанции; (в) аэропорта?
6. Объясните, как будут обслуживаться автомобили на станциях с фиксированной позиционной планировкой, пооперационной планировкой, линейной планировкой?

7. Назовите пример производственного задания, плохо разработанного с технической или социологической точки зрения. Как можно исправить положение?

Ситуация для анализа: Стратегия операционного управления

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения.

«Чек-Райт» — одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов.

Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% — трудозатраты, 30% — материалы и 20% — накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80-100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой.

Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт».

«Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?»

«Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке».

«Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?»

«Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

Вопросы

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?
2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?
3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ: ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Вопросы для подготовки

1. Опишите важнейшие элементы оперативного управления производством.
2. Как принято измерять совокупный спрос?
3. Объясните, в чем заключаются три чистые стратегии планирования совокупного выпуска продукции и укажите, в каких условиях предпочтительна каждая из этих стратегий.
4. В чем заключается основное назначение материально-технических запасов?
5. Какие два решения постоянно приходится принимать при управлении материально-техническими запасами?
6. Назовите четыре вида производственных затрат, на которые непосредственно влияют решения, принимаемые при управлении материально-техническими запасами?
7. Объясните, что такое зависимый и независимый спрос?
8. Назовите и опишите две системы, используемые для управления запасами с независимым спросом. Какие специфические характеристики предметов материально-технических запасов говорят в пользу применения той или иной системы?
9. Какие три вида данных нужно иметь при планировании материальных потребностей?
10. Сравните «выталкивающую» и «вытягивающую» системы оперативного управления производством?
11. Назовите три аспекта оценки работ по реализации проекта.
12. Что такое критический путь в проекте? Почему руководителю проекта важно знать, какие операции входят в критический путь?
13. Сопоставьте качество соответствия техническим требованиям, качество конструкции и функциональное качество.
14. Объясните разницу между выборочным приемочным контролем и контролем технологического процесса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На примере элементов системы оперативного управления, объясните, каким образом печь поддерживает температуру в помещении в заданных пределах.
2. Какую стратегию планирования выпуска совокупного продукта вы используете при планировании работы (а) полицейского участка; (б) курортного отеля; (в) угольной шахты? Почему?
3. Почему система с фиксированным количеством предпочтительна при управлении запасами с независимым спросом и вероятностью значительного ущерба при их отсутствии?
4. Почему система с фиксированной периодичностью является предпочтительной при управлении запасами с независимым спросом и в случае закупки у одного поставщика большого количества запасов?
5. Чем отличается график Ганта (см. рис. 21.4.) от сетевого графика проекта (см. рис. 21.6.).
6. На примере подготовки к приему гостей объясните, как отсутствие контроля за ходом работ по проекту может вести к перерасходу средств и снижению качества.
7. Определите операции и составьте сетевой график постановки пьесы.
8. Назовите продукт или услугу с плохим, по вашему мнению, качеством. Проанализируйте недостатки качества с точки зрения качества соответствия техническим условиям, качества конструкции и функционального качества.
9. Пользуясь концепциями, изложенными в этой главе, дайте описание комплексной системы управления качеством для кафетерия в вашем колледже.

Ситуация для анализа: Серьезная ошибка

«Почему твоя бригада устанавливает воздуховоды на седьмом этаже восточного крыла? У нас же там целых две недели резервного времени. Сейчас в критическом положении находится воздуховод на шестом этаже в западном крыле. Ей-богу, Прествуд, это же должно быть сделано еще месяц назад. А сейчас вы не даете работать на шестом этаже западного крыла ни сантехникам, ни электрикам, потому что всех своих людей направили на работу совсем в другое место. Тебе это все равно?»

«Нет, г-н Нельсон, мне не все равно, но мне кажется, что я уже совсем ошалел от этой новой системы планирования по методу критического пути».

«Я еду на площадку, чтобы поговорить с тобой. А пока, перебрось всех людей на шестой этаж западного крыла».

Рой Нельсон бросил телефонную трубку, схватил пальто, папку с документами и направился к своей машине. Он 16 лет проработал в компании «Муллинз Констракшн» и сейчас руководил проектом по постройке мемориального госпиталя им. Райта. Нельсон был основным зачинщиком внедрения сетевого планирования на основе ЭВМ для оперативного управления строительными работами. Он помнил некоторые из своих высказываний, которые сделал на заседании, обсуждавшем вопрос о внедрении системы. «Она вытянет нас из средневековья. Я гарантирую, что система позволит поднять нам производительность и сэкономит кучу денег». Сейчас он уже начал подумывать, а не было ли все это большой ошибкой — весь этот переход на сетевые графики. С технической точки зрения система работала отлично, но он не достигал тех результатов, которые ожидал и раньше получал от своих основных помощников.

Билл Прествуд всегда был сознательным и надежным бригадиром, руководящим работами по отоплению, вентиляции и кондиционированию воздуха. Однако, после внедрения сетевого графика Билл кажется совсем утратил навыки руководства бригадой. Его ошибки приводили к серьезным сбоям в строительстве госпиталя. По пути к стройплощадке Рой Нельсон даже подумал, что Билл ошибается преднамеренно, может он просто хочет саботировать введение сетевого графика на строительстве этого госпиталя. «Быть этого не может», — сказал про себя Нельсон, паркуя машину рядом с фургоном, в котором размещалась контора стройки.

Рой нашел Билла Прествуда на шестом этаже западного крыла, где его бригада уже начинала работу с этим оказавшимся в критическом положении воздуховодом. «Билл, я надеюсь, что мы сможем понять, в чем причина наших бед в последние месяцы. У нас такого никогда раньше не было».

«Мне эти штучки тоже не нравятся, г-н Нельсон».

«Хорошо, Билл. Давай-ка сначала посмотрим на последнюю недельную распечатку сетевого графика, которую я прислал тебе в понедельник. Где она?»

«Думаю, что в багажнике моего автомобиля».

«В багажнике? Что ей там делать? Она должна быть постоянно с тобой! Ты же не оставляешь рабочие чертежи в багажнике?»

«Нет, не оставляю. Но я понимаю рабочие чертежи, и к тому же чертежи не меняются каждую неделю. По правде говоря, эта распечатка для меня просто пустое место, огромная сетка бессмысленных цифр».

«Ты же получил копию «Руководства по применению метода сетевого планирования», не так ли?»

«Да, я получил все 300 страниц этого руководства».

«И ты посещал семинар, где я объяснял как работает система?»

«Да, я был на семинаре».

«Ну, тогда, что за...»

«Г-н Нельсон, восемь лет я был хорошим бригадиром. Если же вы хотите, чтобы

бригадир таскал по площадке 20-фунтовую распечатку, выдавайте нам всем по тележке. Что касается меня лично, то мне надоело получать какие-то непонятные компьютерные приказы, за которые потом всю вину валят на меня. Я думаю, что мне лучше, наверно, работать в компании, где люди принимают решения сами и общаются друг с другом на понятном английском языке. А вы поищите себе другого бригадира».

Вопросы

1. Было ли ошибочным внедрять автоматизированную систему сетевого планирования на строительстве в «Муллинз Констракшн»? Почему это было ошибкой? Почему это не было ошибкой?

2. Как вы объясните проблему, возникшую у Роя Нельсона с Биллом Прествудом? Можно ли было избежать этой проблемы? Каким образом?

3. Можете ли вы указать на какие-либо конкретные проблемы в самом воплощении системы сетевого планирования. Каким образом можно было избежать возникновения такой проблемы?

4. Что теперь должен делать Рой Нельсон?

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

Ситуация для анализа: Управление производительностью в компании по производству потребительских товаров

Крупная международная компания по производству широкого ассортимента косметики и продукции сангигиены решила внедрить автоматизированные системы планирования производства, управления запасами и распределительной сетью. Это должно было обеспечить оптимальное по экономическим показателям управление производительностью, сократить затраты времени управляющих на планирование и поиск выходов из кризисных ситуаций, возникавших то в результате недостатка какой-либо продукции, то в результате ее перепроизводства, то из-за разбалансированности материально-технических запасов.

Компания работала весьма рентабельно и по ряду ключевых продуктов владела основной частью рынка. Высшее руководство компании одобрило план капиталовложений на создание крупных новых производственных мощностей для выпуска новой перспективной продукции на потребительский рынок, на котором раньше эта компания не выступала, так как прогноз указал на наличие на этом рынке растущего спроса.

Приблизительно спустя год после завершения строительства и ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей, вице-президент по финансовым вопросам, подразделение которого отвечало и за затраты, связанные с материально-техническими запасами, объявил, что в запасах, предназначенных для производства ряда новых продуктов, заморожены значительные капиталы. Он подсчитал, что на складах хранится такое количество полосканий для полости рта (один из новых видов продукции компании), которого вполне бы хватило для создания озера. При проведении полной инвентаризации по всей компании были вскрыты и другие факты диспропорций.

В то же время, руководство службы маркетинга жаловалось, что часто у них не хватает наличных запасов для проведения рекламных кампаний даже по традиционным товарам фирмы. Такие кампании обычно предусматривали значительные затраты на рекламу и распродажу на месте рекламируемых материалов и экспонатов выставок. Кроме того, было установлено, что как потребители, так и розничные торговцы обычно были весьма недовольны нехваткой рекламируемой продукции.

Руководители производства утверждали, что они выпускают продукцию в объемах, весьма близких к тем, которые дает прогноз сбыта, причем в производстве они проводят стратегию минимальных производственных затрат. Если возникли какие-то проблемы, то пусть отчитываются те, кто составлял эти прогнозы. Дальнейшее обследование, однако, показало, что в производстве скопились большие объемы незавершенной продукции. Руководители заводов утверждали, что это позволяет им более гибко реагировать на неожиданные изменения спроса, поскольку многие виды продукции выпускались на основе одних и тех же полуфабрикатов. Так например, клейкие пластыри разного качества и размера собирали в одну упаковку. Поэтому наличие готового пластыря в кусках различных размеров позволяло заводу быстро скомплектовать нужный набор при изменении характера спроса. Кроме того, мастера производственных участков с гордостью отмечали, что это позволяет им выпускать более крупные партии отдельного типоразмера без переналадок производства, что дает значительную экономию.

Прогнозы рынка готовил персонал центрального аппарата корпорации. В этой работе принимали участие экономист, специалисты по статистике и системному анализу. Они использовали данные долгосрочных тенденций сбыта продукции компании, данные по темпам роста тех рынков, на которых выступала их компания, различные прогнозы, подготовленные правительственными учреждениями и университетами, данные

коммерческих отделов и отдела маркетинга о новых компаниях на рынках, рекламных кампаниях, предполагаемых действиях конкурентов. Группа разрабатывала свой прогноз и отдавала его на утверждение руководству службы маркетинга, после чего прогноз становился официальным документом и спускался в различные подразделения для разработки соответствующих планов. Аналитическое сопоставление прошлых прогнозов с реальными объемами продаж показало, что отклонения были весьма небольшими. Таким образом, имевшиеся материалы говорили о том, что прогнозисты, видимо, не несут ответственности за возникшие диспропорции в сфере материально-технических запасов.

В итоге, каждая организация считала, что выполняет работу так, как она видит свои задачи, и поэтому для расследования причин ситуации, приведшей к проведению полной инвентаризации, нужно было пригласить независимого консультанта. Для анализа проблемы обратились к консалтинговой фирме «Литтл, Янг энд Андерсон Менеджмент Консалтантс». Группа аналитиков, возглавляемая опытным консультантом по вопросам рентабельности, тщательно проанализировала всю систему компании и в дополнение к фактам, установленным высшим руководством, обнаружила следующее:

1. Хотя процесс производства, созданный на новых предприятиях и относится к эффективным, он характеризуется отсутствием гибкости и большими затратами на запуск продукции в производство. Выпуск крупных партий экономически целесообразен, но неспособность следовать за изменениями спроса обходилась очень дорого.

2. Управляющие производством на заводах не несли материальной ответственности за замораживание оборотных средств в сверхнормативных запасах, поэтому у них не было никакого стимула снижать объемы этих запасов. В своих расчетах себестоимости производственники учитывали только расходы на складирование материально-технических запасов и расходы на погрузочно-разгрузочные операции.

3. В делах организации хранились только последние скорректированные версии прогнозов. Оригиалов прогнозов, переданных в плановые и производственные подразделения для работы, не совпадавших с последней скорректированной версией, в архивах не хранилось.

4. В службе маркетинга руководители, отвечавшие за определенную группу товаров, могли под свою ответственность вносить коррективы в прогноз с учетом значительных изменений на рынке или в календаре проведения рекламных кампаний. Причем такую корректировку им позволялось проводить вплоть до последнего дня прогнозируемого месяца. Было установлено, что иногда эти руководители в службе маркетинга корректировали прогноз только из-за боязни, что имеющихся запасов может не хватить на проведение запланированной кампании по развитию рынка.

5. Работники службы маркетинга иногда тратят значительные суммы на рекламу и продвижение на рынок товаров, которые уже занимают до 90% имеющегося рынка. Весь эффект такой кампании заключался в переносе пика сбыта на более раннюю дату, а не в увеличении реального объема сбыта. Клиенты просто закупали продукцию во время таких кампаний в запас по более низким рекламным ценам.

Вопросы

1. Что будет, если прогноз окажется неверным? Каковы возможные последствия влияния такой ошибки на производительность в различных частях компании — службе маркетинга, производстве, финансовой, плановой службе и т.д.?

2. Как бы вы измерили производительность труда работников отдела маркетинга? Как связано ваше определение с описанными в тексте кампаниями по продвижению продукции на рынки?

3. Как влияют различные виды упомянутых материально-технических запасов на общую производительность компании?

4. Какие изменения внесли бы вы в планирование производства, чтобы улучшить

производительность компании? Объясните причины?

5. Как вы будете оценивать работу отдельных руководителей заводов в будущем?

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуация для анализа Повышение эффективности работы организаций «Блю Кросс — Блю Шилд»

Организации «Блю кросс» и «Блю шилд» в Калифорнии действуют как некоммерческие организации по страхованию здоровья отдельных лиц и групп служащих. Условия деятельности организаций, предоставляющих подобные услуги в Калифорнии, характеризуются высоким уровнем конкуренции. Коммерческие страховые компании, различные программы страхования с предварительной оплатой страховки типа фонда Кайзера, ряд организаций, поддерживаемых местной медицинской ассоциацией, и много других организаций предоставляют услуги по страхованию здоровья.

Важной отличительной чертой организаций «Блю кросс» и «Блю шилд» является то, что они — посреднические организации, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто оплачивающие его.

Одной из основных причин озабоченности руководителей программ по страхованию здоровья было то, что в последнее десятилетие рост стоимости медицинского обслуживания значительно превосходил темпы инфляции. Средняя стоимость страхования здоровья служащего дошла почти до 8% уровня его зарплаты. Частично этот рост объяснялся более высокой стоимостью новой техники, используемой в здравоохранении. Вместе с тем врачи, больницы, лаборатории и т.д. не беспокоятся об уровне затрат, у них нет ни экономических, ни каких-то других стимулов для учета экономической эффективности своего труда. Основная их цель — вылечить и восстановить здоровье больных. Обычные мерки эффективности не приложимы к медицине — «Стоимость человеческой жизни измерить нельзя».

Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, «Блю кросс» нужно было разработать стратегический план удовлетворение потребностей клиентуры. Организация предоставляла два основных вида услуг. Первый вид — срочная обработка заявлений клиентов. Это означало быстрое, без каких-либо проволочек возмещение оплаченных клиентом медицинских услуг по разумным ценам. Для этого нужно было организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Эта внутренняя эффективность должна была обеспечиваться с учетом общих эксплуатационных расходов, своевременности выплаты компенсаций, уровня административных расходов (коммерческих, финансовых, управленческих, накладных и т.д.).

Второй вид услуг заключался в том, что нужно было найти метод для сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации «Блю кросс». Что можно было сделать, чтобы повлиять на цены за обслуживание их клиентов врачами, больницами, лабораториями и прочими учреждениями здравоохранения? Это была особенно трудная проблема, поскольку медики традиционно противодействовали любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно организации «Блю кросс» располагались в городских районах, оперативную работу вел централизованный аппарат работников. Значительный объем бумажной работы выполняли работники, нанимавшиеся из этих же городских районов. Некоторые из них сохранили прочные связи со своими профсоюзами. Профсоюзы, совсем не случайно, тоже интересовались вопросами контроля стоимости медицинского обслуживания, поскольку они согласовывали вопросы оплаты такого обслуживания с администрацией, и часть денег, которая шла на оплату все дорожающих услуг, могла бы быть использована на зарплату работникам.

Характерной чертой этих городских работников был довольно низкий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров и высокий уровень прогулов. Работа по обработке заявлений на страхование была монотонной и утомительной, перспектив перевода на какую-нибудь более интересную работу не было.

По мере расширения использования ЭВМ для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Во-первых, было установлено, что есть довольно большая категория относительно хорошо подготовленных работников, проживающих в местных пригородах, которые не хотели ездить на работу в город и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Несколько лет тому назад крупная нефтяная компания перенесла свой центр по обработке кредитных карточек в пригород, удаленный на 45 миль от Сан-Франциско, и обнаружила, что производительность труда возросла почти на 20%, текучесть кадров почти исчезла, количество прогулов резко сократилось. Во-вторых, в «Блю кросс» поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы могут работать более эффективно, чем большие группы. Для этого «Блю кросс» должен был модернизировать целый ряд должностей, переделать должностные инструкции и квалификационные характеристики и, может быть, переобучить некоторых руководящих работников. Одна из организаций «Блю кросс» проанализировала вопрос о переезде из города и решила, что ей лучше расположиться в виде отделений в нескольких пригородах, чтобы можно было воспользоваться рабочей силой, имеющейся там. С учетом прогнозируемой нагрузки нужно было обосноваться в восьми — двенадцати пригородах. Возможный выигрыш за счет характеристик рабочей силы, имеющейся в пригородах, мог быть перечеркнут увеличением расходов на компьютерное обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также ростом расходов на транспортировку документов. Кроме того, традиционный стиль руководства в организации характеризовался высокой степенью централизации и относительно небольшим делегированием прав. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо провести большую планомерную подготовку.

Одновременно проводилась работа и по организации внешнего контроля за стоимостью медицинского обслуживания. Исследования показали, что клиент к этому вопросу обычно не имел никакого отношения. Само обслуживание было построено так, чтобы исключить возможность участия клиентов в решении вопросов о его стоимости. Наниматели платили страховой взнос, а страховая компания оплачивала счет. Даже в пределах одного населенного пункта разброс ставок за пользование больницами был весьма значительным. Разные врачи прописывали разные курсы лечения при одном и том же заболевании, что, естественно, и стоило по-разному. Одновременно в больницах оказался избыток больничных коек, персоналу пришлось принять участие в конкурентной борьбе за заполнение свободных коек.

Были проанализированы различные стратегии маркетинга и действий, которые позволили бы установить контроль над платой за медицинское обслуживание. Некоторые мероприятия предусматривали подключение клиентов путем расширения их информированности о наличном выборе и разнице в уровне цен, путем требования освидетельствования у второго доктора перед серьезными хирургическими операциями, а также просто путем участия клиента в оплате минимальной суммы за медицинское обслуживание, что должно было сократить число ненужных обращений к врачам. Другие меры предусматривали экономическое воздействие, в том числе согласование выгодных ставок с госпиталями и клиниками в обмен на обязательство ускоренной оплаты по заявлениям и рекомендации клиентам пользоваться услугами данного госпиталя или клиники. Еще один вариант предусматривал создание организации по сохранению здоровья, в которой руководство госпиталями и врачами осуществлялось бы со стороны финансирующей организации, и она могла бы в таком случае влиять на решения о стоимости медицинского обслуживания. Все эти стратегии предусматривали некоторое ограничение выбора для клиентов и проведение переговоров с больницами, которые не имели особого опыта общения с внешними силами, стремящимися повлиять на их ставки. Для того чтобы внедрить предполагаемые изменения, нужно было как следует поработать

и с теми, и с другими.

Одна из организаций «Блю кросс» успешно децентрализовала свои бюро по обработке заявлений клиентов и организовала 10 региональных центров с числом работающих от 200 до 300 человек, каждый со своим руководством и службой обеспечения. Некоторые ввели программы, по которым требовалась консультация второго врача и участие в оплате медобслуживания в обмен на более низкие страховые взносы. Ряд организаций договорились с клиниками и больницами о более низких тарифах в обмен на обещание рекомендовать клиентам «Блю кросс» пользоваться именно этими больницами или клиниками.

Вопросы

1. Как вы определите эффективность работы организаций типа «Блю кросс»?
2. Какие мероприятия по подготовке трудовых ресурсов необходимо провести для успешного комплектования штатов организации «Блю кросс» при осуществлении рассматриваемых в тексте стратегий?
3. Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?
4. Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организаций «Блю кросс» и «Блю шилд»?

Ситуация для анализа Управление производством и распределением в масштабах страны

Одна из крупнейших компаний страны по производству строительных и изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране — в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Техасе и Калифорнии. Заводы выпускали изоляционные и кровельные материалы, звукоизоляционную и прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов.

Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости.

Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки.

Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя

обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта, размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов.

Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании.

Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании.

При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств.

Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования. Для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т.д. Кроме того, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы

работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

Вопросы

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?

2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?

3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?

4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:

а) работников службы маркетинга;

б) управляющих заводов;

в) плановиков?

5. Дайте определение оценки степени производительности труда представителей каждой из указанных выше групп.

3. Самостоятельная работа

№ п/п	Тематика самостоятельной работы	Трудо-емкость (час.)	Компетенции ОК, ПК	Контроль выполнения работы
1	Проработка теоретического материала	69	ПК-1, ПК-2, ПК-25, ПК-27, ПК-28, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8	Контрольная работа
2	Подготовка к практическим работам	86	ПК-1, ПК-2, ПК-25, ПК-27, ПК-28, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8	Практические задания
3	Выполнение тестов для самоподготовки	16	ПК-1, ПК-2, ПК-25, ПК-27, ПК-28, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8	Тесты для самоподготовки
4	Подготовка и выполнение контрольной работы и получение зачета, экзамена	36	ПК-1, ПК-2, ПК-25, ПК-27, ПК-28, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8	Контрольная работа, зачет, экзамен

Вопросы, предназначенные для самоподготовки

1. Основные школы менеджмента.
2. Процессный подход в менеджменте
3. Системный подход в менеджменте
4. Ситуационный подход в менеджменте
5. Организация и ее среда.
6. Внутренние составляющие организации
7. Характеристики внешней среды
8. Среда прямого воздействия организации
9. Среда косвенного воздействия организации
10. Международное окружение
11. Роль бизнеса в обществе
12. Социальная ответственность бизнеса
13. Этика и современное управление
14. Процесс коммуникаций и эффективность управления
15. Коммуникационный процесс
16. Межличностные коммуникации
17. Организационные коммуникации
18. Природа процесса принятия решений
19. Рациональное решение проблем в организации
20. Наука управления
21. Моделирование в менеджменте
22. Методы принятия решений
23. Методы прогнозирования в менеджменте
24. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования
25. Цели организации
26. Оценка и анализ внешней среды организации
27. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации
28. Делегирование, ответственность и полномочия

29. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия
30. Эффективная организация распределения полномочий
31. Департаментализация
32. Адаптивные структуры
33. Централизованные и децентрализованные организации
34. Смысл и эволюция понятия мотивация
35. Содержательные теории мотивации
36. Процессуальные теории мотивации
37. Мотивация и компенсация
38. Сущность и смысл контроля
39. Процесс контроля
40. Поведенческие аспекты контроля
41. Характеристики эффективного контроля
42. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле
43. Развитие неформальных организаций и их характеристики
44. Управление неформальной организацией
45. Формы власти и влияния
46. Убеждение и участие в менеджменте
47. Теории лидерства
48. Поведенческий подход к лидерству
49. Стиль, удовлетворение и производительность
50. Ситуационные подходы к эффективному лидерству
51. Адаптивное руководство. заключительные замечания
52. Природа конфликта в организации
53. Управление конфликтной ситуацией
54. Природа организационных измерений
55. Управление изменениями
56. Организационное развитие
57. Природа стресса
58. Стрессовый стиль жизни
59. Формирование трудовых ресурсов
60. Развитие трудовых ресурсов
61. Повышение качества трудовой жизни
62. Системный подход к управлению операциями
63. Вопросы этики в управлении производством
64. Проектирование изделий и процессов в производстве
65. Проектирование продуктов и процессов в сфере услуг
66. Производственные мощности, месторасположение, проектные решения
67. Проектирование работ и нормирование труда
68. Оперативное управление производством 0
69. Планирование выпуска продукции
70. Управление запасами
71. Оперативное управление производством
72. Управление проектами
73. Методы управления проектами
74. Обеспечение качества в организации
75. Комплексный подход к вопросам производительности
76. Управление по критерию производительности

4. Подготовка к прохождению контрольной работы.

Контрольная работа состоит из 2 частей:

1) анализ кейсовых ситуаций, которые студент выполняет дома самостоятельно
2) 20 тестовых заданий по каждому разделу дисциплины, разбитых по темам. Количество вопросов из каждой темы пропорционально объему данного раздела учебной дисциплины.

Тестовые задания могут содержать таблицы, рисунки и формулы. В вопросе указаны все данные, необходимые для расчета правильного ответа (либо содержатся указание, где их взять).

Типы вопросов, используемых в контрольной работе:

1. Меню

Вопрос состоит из формулировки и множества вариантов ответа.

2. Ввод ответа

Вопрос содержит формулировку и правильный ответ – число с погрешностью.

3. Установление правильной последовательности

Вопрос содержит в формулировке перечисление этапов, критерий, по которому их упорядочить и правильный ответ (либо несколько ответов).

4 Вопрос с пропусками

Вопрос состоит из утвердительной формулировки, в которой пропущено одно или несколько слов.

5. Рекомендуемая литература по курсу

1. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. Экземпляры всего: 10.

2. Менеджмент современной инновационной организации [Текст] : модульное учебное пособие / В. К. Жуков [и др.] ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : ТУСУР, 2009. - 236 с. : ил. - Библиогр.: с. 224-226. - ISBN 978-5-86889-505-0 : 189.09 р. Экземпляры всего: 15

3. Менеджмент : Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; ред. : М. П. Переверзев ; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М. : Инфра-М, 2007. - 286[2] с. : ил., табл. - (Высшее образование : серия основана в 1996 г.). - Библиогр.: с. 265-267. - ISBN 978-5-16-002721-0 : 158.00 р. Экземпляры всего: 50