

Вариант контрольной работы по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов 1 курса профиль «Управление малым бизнесом» соответствует приложенному списку студентов.

1. Анисимов А.Н. – вариант №1
2. Багдасарян С.А. - вариант № 4
3. Березина А.Р. – вариант № 12
4. Дрыга Е.А. – вариант № 10
5. Злалтдинова Л.А. – вариант № 8
6. Ильченко С.А. – вариант № 7
7. Карпенко О.А. – вариант № 13
8. Коптева Л.А. – вариант № 6
9. Манукян А.А. – вариант № 14
10. Миланский Ю.М. – вариант №15
11. Мурусов В.В. –вариант №16
12. Осипян К.В. – вариант №3
13. Пивкина Л.А. – вариант № 11
14. Савчук С.Е. – вариант № 19
15. Сариев О.А. – вариант №17
16. Семиборода Я.В. - вариант №2
17. Скорик Н.Н. - вариант №9
18. Строкина С.В. - вариант №5
19. Шубина О.А. - вариант №18

Контрольная работа состоит из 2 частей: 1 часть – 2 теоретических вопроса, которые необходимо наиболее полно раскрыть; 2 часть – ситуационные задания, используя теоретические знания проанализировать предложенные ситуации и ответить на поставленные вопросы.

Оформление: 14 шрифт, 1,5 интервал, объем – 10 печатных листов.

### **1 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Преимущества и недостатки групповой работы.
2. Ситуационные модели руководства (Ситуационная модель руководства Фидлера, Подход «путь — цель» Митчела и Хауса, Теория жизненного цикла, Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона, адаптивное руководство)

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

##### **Задание № 1**

Определите роли руководителей в нашем институте, используя схему Минцберга, давая конкретную характеристику каждой должности.

##### **Задание № 2**

В механическом цехе средние потери рабочего времени станочников из-за неорганизованной доставки охлаждающей жидкости к станкам составляют 0,6 часа. Когда заканчивается эмульсия станочник вынужден идти в инструментально-раздаточную кладовую (ИРК) за ведром, затем за эмульсией к цистерне, стоящей в дальнем углу цеха, назад к станку, снова в ИРК, чтобы сдать ведро, потом вернуться к рабочему месту. Хронометраж показал, что

подсобные рабочие, которые занимаются подвозом на электрокарах заготовок и деталей, имеют резерв рабочего времени до 25-30% сменного фонда.

**Вопросы по данной ситуации.**

1. Предложите ваш вариант решения данной ситуации.
2. Охарактеризуйте тип решения.
3. Попробуйте спрогнозировать последствия принятого решения.

**Задание № 3**

Английское агентство *Benefits Agency* распределяет государственные медицинские пособия. Большая часть персонала агентства работает в местных офисах, которые объединены в окружные административные отделы (всего 159), образующие 13 региональных подразделений. Директор регионального подразделения подотчетен высшему менеджменту агентства.

Когда-то *Benefits Agency* входило в состав Министерства социального обеспечения, крупнейшую британскую организацию в сфере гражданских услуг. Работа в подразделении министерства гарантировала практически пожизненную занятость и пенсию, карьера работников была вполне предсказуема, обязанности сотрудников носили рутинный характер, о нововведениях и речи быть не могло. Особенно высоко оценивалось умение работников агентства соблюдать установленные правила и «здоровый» конформизм. В министерстве, естественно, была принята иерархическая структура менеджмента; информация о неожиданно возникших проблемах отправлялась на самый верх, так как право принятия решений принадлежало исключительно руководству.

В начале 1990-х гг. *Benefits Agency* была преобразована в самостоятельную организацию в сфере гражданских услуг. Ее функции не изменились, однако система управления была радикально перестроена. В 1991 г. был назначен президент, заключивший с министерством трехлетний контракт (что само по себе явилось сигналом к изменению культуры организации). Глава агентства поставил перед сотрудниками новую цель: «Предоставлять необходимые средства нуждающимся в нужное время в нужном месте». Ориентация на потребности клиентов потребовала предоставления новых полномочий по использованию бюджета окружным менеджерам, что ограничило возможности контроля руководителей высшего звена. К сожалению, руководители некоторых региональных подразделений интерпретировали новые возможности как «лицензию на вседозволенность». Однако большинство менеджеров подразделений делегировали непосредственно работающим с клиентами сотрудникам дополнительные полномочия по принятию решений, стимулировали персонал к поискам новых подходов. Критическим фактором успеха перестройки деятельности организации стала численность квалифицированных, высокомотивированных сотрудников подразделений.

**Вопросы по данной ситуации.**

1. Что привлекало людей на работу в агентство, когда оно входило в состав Министерства социального страхования?
2. Как вы думаете, как отреагировали сотрудники агентства на происходящие изменения?

**Задание № 4**

**Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы**

Посиделки в Internet... Праздное шатание по Сети... По мере того как все больше организаций стремятся обеспечить своих сотрудников самыми последними технологиями и доступом в оперативном режиме (on-line), увеличивается возможность злоупотреблений на рабочем месте и в рабочее время новейшим оборудованием. Бурное развитие и широкое распространение Internet и World Wide Web больше, чем какие-либо другие новейшие технологии, способствуют безделью на рабочем месте [1]. Для людей, которые любят на работе бездельничать, Internet совершенно незаменима, поскольку человек может целыми днями иметь вид чрезвычайно занятого своими профессиональными обязанностями, занимаясь при этом чем угодно, только не работой! В конце концов, поиск различных интересностей в Internet и переписка с друзьями по электронной почте со стороны вполне могут выглядеть как серьезное дело. И хотя, конечно,

далеко не всегда применение электронной почты или посещение Web-сайта означает, что сотрудник занят посторонними делами, многие организации сегодня признают необходимость разработки и внедрения механизмов контроля над использованием этих новых технологий.

В компании *Western Digital*, расположенной в Ирвине, штат Калифорния, менеджеры тщательно взвесили все преимущества и недостатки предоставления доступа в Internet своим 10 тысячам сотрудников, работающим по всему миру. *Western* — это глобальная компания, и ее менеджеры отлично понимают, что система коммуникаций и качество обслуживания потребителей могут очень выиграть, если служащие будут иметь этот доступ. Однако они также прекрасно осознают, что при этом необходимо разработать соответствующие руководящие принципы для контроля над ним. Пэм Бурди (Pam Burdi), директор по кадровым вопросам *Western Digital*, привлекли к решению этой проблемы.

**Вопрос: 1. Поставьте себя на место 2-жи Бурди. Что, по-вашему, должны включать руководящие принципы организации относительно доступа и использования Internet? Разработайте набор указаний, пригодных для решения проблем контроля над доступом и использованием Internet и World Wide Web на работе.**

## 2 вариант

### Контрольная работа по дисциплине

#### «Основы менеджмента»

#### 1 курс ОЗО

#### 1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)

3. Преимущества и недостатки групповой работы.
4. Ситуационные модели руководства (Ситуационная модель руководства Фидлера, Подход «путь — цель» Митчела и Хауса, Теория жизненного цикла, Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона, адаптивное руководство)

#### 2 часть (решение ситуационных задач)

##### Задание № 1

Определите роли руководителей в нашем институте, используя схему Минцберга, давая конкретную характеристику каждой должности.

##### Задание № 2

В механическом цехе средние потери рабочего времени станочников из-за неорганизованной доставки охлаждающей жидкости к станкам составляют 0,6 часа. Когда заканчивается эмульсия станочник вынужден идти в инструментально-раздаточную кладовую (ИРК) за ведром, затем за эмульсией к цистерне, стоящей в дальнем углу цеха, назад к станку, снова в ИРК, чтобы сдать ведро, потом вернуться к рабочему месту. Хронометраж показал, что подсобные рабочие, которые занимаются подвозом на электрокарах заготовок и деталей, имеют резерв рабочего времени до 25-30% сменного фонда.

##### Вопросы по данной ситуации.

4. Предложите ваш вариант решения данной ситуации.
5. Охарактеризуйте тип решения.
6. Попробуйте спрогнозировать последствия принятого решения.

##### Задание № 3

Английское агентство *Benefits Agency* распределяет государственные медицинские пособия. Большая часть персонала агентства работает в местных офисах, которые объединены в окружные административные отделы (всего 159), образующие 13 региональных подразделений. Директор регионального подразделения подотчетен высшему менеджменту агентства.

Когда-то *Benefits Agency* входило в состав Министерства социального обеспечения, крупнейшую британскую организацию в сфере гражданских услуг. Работа в подразделении министерства гарантировала практически пожизненную занятость и пенсию, карьера работников

была вполне предсказуема, обязанности сотрудников носили рутинный характер, о нововведениях и речи быть не могло. Особенно высоко оценивалось умение работников агентства соблюдать установленные правила и «здоровый» конформизм. В министерстве, естественно, была принята иерархическая структура менеджмента; информация о неожиданно возникших проблемах отправлялась на самый верх, так как право принятия решений принадлежало исключительно руководству.

В начале 1990-х гг. *Benefits Agency* была преобразована в самостоятельную организацию в сфере гражданских услуг. Ее функции не изменились, однако система управления была радикально перестроена. В 1991 г. был назначен президент, заключивший с министерством трехлетний контракт (что само по себе явилось сигналом к изменению культуры организации). Глава агентства поставил перед сотрудниками новую цель: «Предоставлять необходимые средства нуждающимся в нужное время в нужном месте». Ориентация на потребности клиентов потребовала предоставления новых полномочий по использованию бюджета окружным менеджерам, что ограничило возможности контроля руководителей высшего звена. К сожалению, руководители некоторых региональных подразделений интерпретировали новые возможности как «лицензию на вседозволенность». Однако большинство менеджеров подразделений делегировали непосредственно работающим с клиентами сотрудникам дополнительные полномочия по принятию решений, стимулировали персонал к поискам новых подходов. Критическим фактором успеха перестройки деятельности организации стала численность квалифицированных, высокомотивированных сотрудников подразделений.

*Вопросы по данной ситуации.*

1. Что привлекало людей на работу в агентство, когда оно входило в состав Министерства социального страхования?
2. Как вы думаете, как отреагировали сотрудники агентства на происходящие изменения?

#### **Задание № 4**

##### **Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы**

Посиделки в Internet... Праздное шатание по Сети... По мере того как все больше организаций стремятся обеспечить своих сотрудников самыми последними технологиями и доступом в оперативном режиме (on-line), увеличивается возможность злоупотреблений на рабочем месте и в рабочее время новейшим оборудованием. Бурное развитие и широкое распространение Internet и World Wide Web больше, чем какие-либо другие новейшие технологии, способствуют безделью на рабочем месте [1]. Для людей, которые любят на работе бездельничать, Internet совершенно незаменима, поскольку человек может целыми днями иметь вид чрезвычайно занятого своими профессиональными обязанностями, занимаясь при этом чем угодно, только не работой! В конце концов, поиск различных интересностей в Internet и переписка с друзьями по электронной почте со стороны вполне могут выглядеть как серьезное дело. И хотя, конечно, далеко не всегда применение электронной почты или посещение Web-сайта означает, что сотрудник занят посторонними делами, многие организации сегодня признают необходимость разработки и внедрения механизмов контроля над использованием этих новых технологий.

В компании *Western Digital*, расположенной в Ирвине, штат Калифорния, менеджеры тщательно взвесили все преимущества и недостатки предоставления доступа в Internet своим 10 тысячам сотрудников, работающим по всему миру. *Western* — это глобальная компания, и ее менеджеры отлично понимают, что система коммуникаций и качество обслуживания потребителей могут очень выиграть, если служащие будут иметь этот доступ. Однако они также прекрасно осознают, что при этом необходимо разработать соответствующие руководящие принципы для контроля над ним. Пэм Бурди (Pam Burdi), директор по кадровым вопросам *Western Digital*, привлекли к решению этой проблемы.

**Вопрос: 1. Поставьте себя на место 2-жи Бурди. Что, по-вашему, должны включать руководящие принципы организации относительно доступа и использования Internet? Разработайте набор указаний, пригодных для решения проблем контроля над доступом и использованием Internet и World Wide Web на работе.**

**3 вариант**  
**Контрольная работа по дисциплине**  
**«Основы менеджмента»**  
**1 курс ОЗО**

**1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Сущность понятия «контроль», виды контроля, процесс контроля
2. Группы и команды: этапы формирования, внутренняя структура, роли членов группы.

**2 часть (решение ситуационных задач)**

**Задание № 1**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.*

В компании *Consulting Engineers* работают 600 человек. Организация включает в себя пять подразделений, объединяющих специалистов в одной из профессиональных дисциплин; в каждом из них — несколько групп сотрудников более узкого профиля. В использовавшейся для контроля над издержками информационной системе (ИС) компании были обнаружены серьезные недостатки.

Руководство организации приняло решение о внедрении новой системы, призванной удовлетворить потребности компании в детальной информации об издержках реализации проектов и способствовать повышению эффективности управления основной консультационной деятельностью. Планировалось, что ИС будет представлять информацию об издержках подразделений в бухгалтерию, отделы кадров и маркетинга. В компании был сформирован наблюдательный комитет, которому была поставлена задача координации работы отделов, заинтересованных в получении информации. В него вошли девять представителей от каждой из групп пользователей, наделенные полномочиями для привлечения дополнительных специалистов. На ранних стадиях проекта комитет регулярно проводил встречи, на которых обсуждались вопросы подготовки спецификации и выбора поставщиков оборудования и программного обеспечения. На заключительном этапе комитет должен был передать управление менеджеру системы.

Комитет возглавил сотрудник одного из технических отделов, быстро сконцентрировавший в своих руках основные властные полномочия. Он активно стремился узнать мнение членов комитета, однако противоречащие его воззрениям взгляды далеко не всегда учитывались при принятии окончательного решения; -некоторые сотрудники считали, что руководитель оказывает на них давление.

Представитель бухгалтерии в комитете, молодой, не имеющий опыта в работе с такими системами сотрудник, обычно весьма неохотно высказывал свое мнение, был весьма пассивен в работе над проектом, но заверял, что его часть задания будет завершена в установленные сроки. Однако другие члены комитета неоднократно выражали сомнения в реальности его планов. Бухгалтерии принадлежало центральное место в новой ИС, однако во время тестирования выяснилось, что системные аналитики, использовавшие предоставленные ею данные, неверно оценили принятые внутренние процедуры учета.

Степень участия членов комитета в его деятельности существенно различалась. Менеджер системы поддерживал проект и отстаивал его необходимость перед руководством компании. Один из руководителей высшего звена компании, представлявший интересы консультантов и менеджеров проекта, лишь изредка принимал участие в работе комиссии, большая часть его обещаний так и осталась только на бумаге. Занятый на основной должности, он не уделял проекту должного внимания, а другие члены комитета не имели достаточного веса в компании.

Ни у одного из членов комитета не было четкого представления о взаимосвязи функций компании и внутренних функций информационной системы, что затрудняло поиск компромиссов. После введения системы в действие оперативность учета и анализа издержек

значительно возросла, однако многие пользователи указывали, что ее возможности используются далеко не полностью.

### ***Вопросы по данной ситуации.***

1. Участвовали ли вы или кто-то из ваших знакомых в работе такой команды?
2. Как вы думаете, почему ей не удалось добиться приемлемых результатов?
3. Принятие каких мер, по вашему мнению, позволило бы избежать рассмотренных нами проблем?

### **Задание № 2**

Вспомните самого эффективного и самого непрофессионального, по вашему мнению, руководителя, с которыми вы сталкивались. Какое место они заняли бы на управленческой сетке Р. Блейка и Дж. Моутон?

### **Задание № 3**

Приведите пример наблюдавшейся вами ранее в трудовом (учебном) коллективе конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Используя ее, выявите основных участников данного конфликта, выполните анализ причин и основных движущих сил конфликтной ситуации. На основе этого определите оптимальный способ разрешения конфликта, который следовало бы применить в тех условиях.

### **Задание № 4**

#### **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 Джекки 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 Дейтрон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила "челночные" полеты между Дейтоном и Лос-Анджелесом, 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-Анджелесом 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.

#### **Вопросы**

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию "выживания наиболее приспособленных".
2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

#### **4 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Понятие, виды и сущность коммуникаций.
2. Процесс выработки рационального решения

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. Акционер Альфы понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его отпускать. Как вы думаете этично ли поступит директор, уводя часть клиентов в новую компанию? Ответ аргументируйте.

#### **Задание № 2**

Как вы считаете, при принятии решений компанией что первично — деньги или люди? Аргументируйте свой ответ.

#### **Задание № 3**

#### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

*Дэвенпортский университет*

"Мы хотим Барфилда! Мы хотим Барфилда! - так 50 тыс. шумливых фанатов настаивали на возврат в футбольную команду Дэвенпортского университета 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 подряд добивался первенства своих питомцев в национальном чемпионате. Талантом Барфилда заинтересовались несколько крупных университетов.

Дэвенпортский университет установил Барфилду начальное жалование в 17 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 теле шоу с обзором воскресных игр дэвенпортской команды. Кроме того, Барфи, 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 с кампуса. Он также вошел в долю группы автомобильных дилеров города и приобрел льготный пай в системе магазинов, торгующих свежеморожеными 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 спорту 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?

### Задание № 4

Риелторская компания "Акрополь" невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась — у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте "Акрополя" было опубликовано: "Миссия компании — оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам".

В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном — какие они, международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: "Стать эталоном оказания риелторских услуг". С этой формулировкой уже можно было начинать работать.

В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков "Парламента". Хотелось бы, конечно, так написать — уж больно фактурно все это выглядело бы... Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все — нужды во внешних консультантах не было. У всех присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть. Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии.

В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом.

В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь "двух тысяч чашек кофе". Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то...

Поэтому применили тризовскую методику РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией "Диол". Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач.

Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании "Акрополь" была сформулирована миссия. Этот текст был органичен всем участникам, но самое главное — полностью соответствовал бизнес-философии

компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, — это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания.

В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературно обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: "Через развитие компании, сотрудников и технологий — стать эталоном оказания риелторских услуг".

***На основе анализа опыта создания миссии компании "Акрополь" раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:***

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?
2. Кто принимает участие в определении миссии?
3. Какова роль миссии в деятельности компании?
4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?
5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?
6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?
7. Как соотносятся между собой миссия и имидж организации?

### **5 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Стадии и методы творческого мышления.
2. Проблема делегирования и ответственности в организации.

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

##### **Задание № 1**

*На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?*

1. Макдоналдс — "Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру".
2. Полароид — "Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни".
3. Форд — (начало XX в.) — "Предоставление людям дешевого транспорта".
4. Кодак — "Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении".

##### **Задание № 2**

Руководство компании «Альянс-М», занимающейся производством отделочных и строительных материалов, пришло к выводу о необходимости разработки фирменного бренда и расширения спектра продукции. Аналитическому отделу компании была поставлена задача спрогнозировать пути развития компании и предложить новые. Для решения поставленной задачи были привлечены одиннадцать опытных сотрудников и проведен анонимный опрос.

*Вопрос: Какой метод используется в данной ситуации? Охарактеризуйте его сущность.*

### Задание № 3

Укажите по 5 наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:  
для Вас лично в институте

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

для молодого специалиста коммерческого предприятия, окончившего вуз по специальности «Менеджмент организации»

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

для квалифицированного рабочего

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

### Задание № 4

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Мак-Кензи (Eric McKenzie) владеет и управляет компанией, специализирующейся на предоставлении консультаций по политико-экономическим вопросам, которая находится в Мэдисоне, штат Висконсин. В ней работает 14 сотрудников. Два года назад предприниматель разработал положение, согласно которому каждый работник, который забирает домой офисные принадлежности более чем на 3 доллара в неделю, обязан поставить об этом в известность своего непосредственного руководителя. Философия г-на Мак-Кензи основана на том, что канцтовары по оптовым ценам обходятся фирме относительно недорого, поэтому влияние такого «разбазаривания» на итоговые показатели деятельности организации обычно очень незначительно. По оценке Эрика, в среднем сотрудник теперь уносит домой товаров приблизительно на 25 долларов в год, так что его потери составляют приблизительно 350 долларов, т.е. примерно столько же, сколько он терял бы, если бы его компания придерживалась более жесткой политики в этом направлении. Он убежден, что главное отличие его подхода заключается в том, что теперь его сотрудники испытывают скорее чувство благодарности, чем вины.

**Вопрос 1. Что вы думаете о такой политике? Не поощряет ли она сотрудников на какие-либо другие потенциально неэтичные поступки? Будет ли она эффективно работать в организациях любых типов и размеров? Объясните свою точку зрения.**

### 6 вариант

**Контрольная работа по дисциплине  
«Основы менеджмента»**

**1 курс ОЗО**

**1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14  
шрифт, 1,5 интервал)**

3. Внутренний контроль и балансовый отчет.
4. Развитие неформальных организаций и их характеристики

**2 часть (решение ситуационных задач)**

## **Задание № 1**

Охарактеризуйте принципы стратегии производства в японском менеджменте

## **Задание № 2**

### **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 Джедике 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 авиа обслуживании 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 Дейтрон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила "челночные" полеты между Дейтоном и Лос-Анджелесом, 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-Анджелесом 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.

### ***Вопросы***

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию "выживания наиболее приспособленных".
2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

### Задание № 3 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 не инкассированные 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?

### **Задание № 4**

Рассмотрите конкретную управленческую ситуацию, где коммуникации играют важную роль, и разложите ее как процесс.

### **7 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Коммуникационные структуры и роли.
2. Поведенческие модели руководства (автократичное и демократичное руководство; руководство, сосредоточенное на работе и на человеке; стили лидерства Лайкерта. двумерная трактовка стилей лидерства – классификация стилей, управленческая решетка и.д.)

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

Сравните роли коммуникаций в организациях в различных научных концепциях и заполните таблицу 1

Таблица 1

*Коммуникации в организациях в различных научных концепциях*

Параметр сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Значимость коммуникаций			
Цели коммуникации			

Направление коммуникационных потоков			
Виды каналов коммуникации			

### Задание № 2

Объясните к какому виду решений можно отнести следующие решения:

- 1) о приобретении акций
- 2) о предоставлении очередного отпуска работникам
- 3) о строительстве нового предприятия
- 4) о направлении работника на повышение квалификации
- 5) о выдаче коммерческого кредита

### Задание № 3

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

*Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?*

### Задание № 4

Риелторская компания "Акрополь" невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась — у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте "Акрополя" было опубликовано: "Миссия компании — оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам".

В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном — какие они, международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: "Стать эталоном оказания риелторских услуг". С этой формулировкой уже можно было начинать работать.

В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков "Парламента". Хотелось бы, конечно, так написать — уж больно фактурно все это выглядело бы... Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все — нужды во внешних консультантах не было. У всех присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть. Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии.

В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы

различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом.

В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь "двух тысяч чашек кофе". Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то...

Поэтому применили тризовскую методику РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией "Диол". Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач.

Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании "Акрополь" была сформулирована миссия. Этот текст был органичен всем участникам, но самое главное — полностью соответствовал бизнес-философии компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, — это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания.

В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературно обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: "Через развитие компании, сотрудников и технологий — стать эталоном оказания риелторских услуг".

*На основе анализа опыта создания миссии компании "Акрополь" раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:*

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?
2. Кто принимает участие в определении миссии?
3. Какова роль миссии в деятельности компании?
4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?
5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?
6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?
7. Как соотносятся между собой миссия и имидж организации?

### **8 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Власть и влияние на других людей: источники, баланс, законность.
2. Теории содержания мотивации (теория Маслоу, теория потребностей Мак Клееланда, двухфакторная теория Герцберга, теория Альдерфера)

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Компания Digital Europe — европейское подразделение Digital Equipment Corporation, одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их

совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток:

Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников.

Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятидневные встречи. Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов.

Я провел ряд встреч с руководством заводов и сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор панъевропейские программы пользовались дурной славой.

В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов и одобрении руководством новых инвестиций.

Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорогу.

*Вопросы по данной ситуации.*

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?
2. Были ли среди них его прямые подчиненные?
3. Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

## **Задание № 2**

**Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?**

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
17. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

### Задание № 3

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.

### Задание № 4

#### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

##### *Децентрализация командования тактическими ВВС США*

Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование и 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 техобслуживания 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.

### **Вопросы**

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

### **9 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14**

#### **шрифт, 1,5 интервал)**

1. Теория X и Y Макгрегора, теория Z У. Оучи, Теория трудовых установок А. Гастева
2. Контроллинг. Стратегический и оперативный контроллинг

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

Заполните таблицу 1

**Таблица 1**

#### **Рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней**

Социальные потребности	Потребности в уважении	Потребности в самовыражении

## **Задание № 2**

Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.

## **Задание № 3**

### **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.

#### **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.

## Задание № 4

### 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. Кэри, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэри 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 рекламно-мобилизующей 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?

#### **10 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

## 1 курс ОЗО

### 1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)

1. Теории процесса мотивации (теория справедливости Дж. Адамса и ее применимость в практике, модель Портера-Лоулера)
2. Международные аспекты финансовой отчетности.

### 2 часть (решение ситуационных задач)

#### Задание № 1

Проанализировав теории «Х» и теории «У» Макгрегора заполните таблицу 3.

Таблица 3

#### Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

<i>Описание по признакам</i>	<i>Теория «Х»</i>	<i>Теория «У»</i>
1. Представления руководителя о человеке		
2. Практика руководства		
а) планирование		
б) организация		
г) контроль		
д) общение		
е) принятие решений		
3. Использование власти и влияния		
4. Стиль руководства		

#### Задание № 2

Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей в организации. Как этого можно избежать?

#### Задание № 3

Проанализируйте деятельности туристической компании ООО «АДМ» и предложите свои рекомендации по повышению эффективности деятельности групп в ней

Туристическая компания ООО "АДМ" работает на рынке туризма с 1999 года. Компания является юридическим лицом. Общее руководство деятельностью компании, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции общего собрания, а так же руководство текущей деятельностью осуществляется генеральным директором Чертыновым Д. Н.

Основными направлениями деятельности фирмы являются: осуществление туристической деятельности в России и за рубежом; организация и обеспечение визовой поддержки; оформление загранпаспортов; организация бронирования авиа и железнодорожных билетов; организация индивидуальных и групповых туров; обеспечение проживания туристов в любой стране мира, в том числе бронирование гостиничных номеров;

Так же помимо основной деятельности по продаже рекламных туров в клубные отели, компания имеет прямые договоры с основными туроператорами города, что позволяет продавать сформированные туры в разные страны и отели по желанию туриста.

Туристическая компания ООО "АДМ" имеет линейную структуру управления, с вертикальным разделением труда. Линейная организация предполагает относительную автономность в работе. Результаты работы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Управление в туристской фирме "АДМ" осуществляет генеральный директор, которому подчинены все сотрудники фирмы. Генеральный директор помимо управления фирмой, выполняет функции менеджера по персоналу.

К персоналу предъявляется много требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за клиента, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры деятельности и функциональных обязанностей. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника, особенно руководящих, постоянно заботиться о своей квалификации.

Персонал ООО "АДМ" характеризуется высоким профессионализмом и квалификацией, экономической грамотностью, высоким уровнем правовых знаний. На предприятии разработаны должностные инструкции и положения об отделах, которые являются важнейшими элементами системы менеджмента, регламентирующие права, обязанности, правила взаимодействия органов управления.

В компании сформировано 4 отдела. Отдел по выездному туризму, отдел по въездному туризму, отдел по работе с клиентами, отдел маркетинга.

В отделе по выездному туризму работает группа тур-менеджеров, по следующим направлениям - туры в Европу, Скандинавию, на Курорты, состоящая из 10 тур-менеджеров человек.

В отделе по въездному туризму работает группа тур-менеджеров, по следующим направлениям - туры по России и туры в Санкт-Петербург, состоящая из 6 человек.

В отделе по работе с клиентами работает группа менеджеров - менеджеры по работе с клиентами и, менеджеры по бронированию авиа - и железнодорожных билетов состоящая из 4 человек.

В отделе маркетинга работает группа менеджеров по маркетинговым коммуникациям состоящая из трёх человек

Проанализируем функциональные обязанности работников ООО "АДМ".

Директор - Управляет фирмой, контролирует деятельность и взаимодействие структурных подразделений, занимается ведением переговоров с крупными клиентами. Управляет развитием внешнеэкономических связей предприятия. Организует всю работу предприятия, несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива, представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников.

Бухгалтер, ведёт учёт хозяйственных средств и анализирует финансовое состояние предприятия. Руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия.

Менеджеры отдела маркетинговых коммуникаций занимаются организацией деловых поездок сотрудников предприятия; оформлением загранпаспортов, приглашений, виз, а также бронированием отелей.

Тур-менеджеры отделов въездного и выездного туризма - осуществляют туроператорскую и турагентскую деятельность. Занимаются составлением индивидуальных или групповых туров, оформлением заказов, расчётом стоимости обслуживания, перепиской с партнёрами, приемом телефонных звонков и предоставление информации о гостиницах, обработкой текущих заявок, бронированием номеров, выставлением счетов.

Менеджеры по работе с клиентами - Консультируют клиентов, определяют их потребности. Предлагают и подбирают возможные варианты.

Менеджеры по бронированию авиа - и железнодорожных билетов - занимаются бронированием авиабилетов, работают с корпоративными клиентами.

**Ответ:**

---

---

---

---

#### **Задание № 4**

Почему группу пассажиров авиарейса нельзя считать командой? Какие обстоятельства сделают возможным их превращение в команду?

#### **11 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Обзор теорий лидерства
2. Особенности и основные черты японского менеджмента

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Компания Digital Europe — европейское подразделение Digital Equipment Corporation, одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток:

Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников.

Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятидневные встречи.

Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов.

Я провел ряд встреч с руководством заводов и сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор панъевропейские программы пользовались дурной славой.

В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов и одобрении руководством новых инвестиций.

Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорогу.

*Вопросы по данной ситуации.*

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?
2. Были ли среди них его прямые подчиненные?
3. Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

**Задание № 2**

Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия. Результаты отобразите в таблице № 1.

*Таблица № 1.*

*Сравнительная характеристика деятельности управленца, изобретателя, рабочего*

Личность, осуществляющая деятельность	Сходства в характере деятельности	Различия в характере деятельности
Управленец		
Изобретатель		

Рабочий		

### Задание № 3

Приведите конкретные примеры для всех 13 современных подходов к менеджменту.

### Задание № 4

Приведите примеры по каждому из видов коммуникаций.

### 12 вариант

### Контрольная работа по дисциплине

### «Основы менеджмента»

### 1 курс ОЗО

**1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Формирование аттракций
2. Процесс выработки рационального решения

### 2 часть (решение ситуационных задач)

### Задание № 1

Определите, какие помехи в коммуникациях могут способствовать искажению информации при доведении ее от высшего руководителя до подчиненного через три ступени иерархической лестницы.

### Задание № 2

Верно ли, что к незапрограммированным решения относятся следующие виды решений:

1. о выдаче диплома выпускникам, успешно окончившим вуз
2. о расширении производства в связи с ростом спроса
3. о посещении врача
4. о назначении даты очередного собрания акционеров
5. о проведении производственного совещания
6. о получении дополнительного образования

### **Задание № 3**

#### **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. Кэрри, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принять решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрри 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 рекламной мобилизующей 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?

### **Задание № 4**

#### *Клуб 100*

В 1981 г. Даниэль К. Бойл — 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 608 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, в 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 дороги 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.

### **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»?

### **13 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Характеристики эффективного контроля
2. Преимущества и недостатки групповой работы.

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

##### **Задание № 1**

Исходя из собственного опыта приведите четыре примера огруппления мышления.

##### **Задание № 2**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Мак-Кензи (Eric McKenzie) владеет и управляет компанией, специализирующейся на предоставлении консультаций по политико-экономическим вопросам, которая находится в Мэдисоне, штат Висконсин. В ней работает 14 сотрудников. Два года назад предприниматель разработал положение, согласно которому каждый работник, который забирает домой офисные принадлежности более чем на 3 доллара в неделю, обязан поставить об этом в известность своего непосредственного руководителя. Философия г-на Мак-Кензи основана на том, что канцтовары по оптовым ценам обходятся фирме относительно недорого, поэтому влияние такого «разбазаривания» на итоговые показатели деятельности

организации обычно очень незначительно. По оценке Эрика, в среднем сотрудник теперь уносит домой товаров приблизительно на 25 долларов в год, так что его потери составляют приблизительно 350 долларов, т.е. примерно столько же, сколько он терял бы, если бы его компания придерживалась более жесткой политики в этом направлении. Он убежден, что главное отличие его подхода заключается в том, что теперь его сотрудники испытывают скорее чувство благодарности, чем вины.

*Вопрос 1. Что вы думаете о такой политике? Не поощряет ли она сотрудников на какие-либо другие потенциально неэтичные поступки? Будет ли она эффективно работать в организациях любых типов и размеров? Объясните свою точку зрения.*

### **Задание № 3**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Компания Digital Europe — европейское подразделение Digital Equipment Corporation, одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток:

Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников.

Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятнадцатидневные встречи. Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов.

Я провел ряд встреч с руководством заводов и сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор панъевропейские программы пользовались дурной славой.

В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов и одобрении руководством новых инвестиций.

Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорогу.

*Вопросы по данной ситуации.*

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?
2. Были ли среди них его прямые подчиненные?

3. Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

#### **Задание №4**

Приведите пример наблюдавшейся вами ранее в трудовом (учебном) коллективе конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Используя ее, выявите основных участников данного конфликта, выполните анализ причин и основных движущих сил конфликтной ситуации. На основе этого определите оптимальный способ разрешения конфликта, который следовало бы применить в тех условиях.

#### **14 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине «Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3 стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Понятие, виды и сущность коммуникаций.
2. Процесс выработки рационального решения

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. Акционер Альфы понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его отпускать. Как вы думаете этично ли поступит директор, уводя часть клиентов в новую компанию? Ответ аргументируйте.

#### **Задание № 2**

Как вы считаете, при принятии решений компанией что первично — деньги или люди? Аргументируйте свой ответ.

#### **Задание № 3**

#### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

*Дэвенпортский университет*

"Мы хотим Барфилда! Мы хотим Барфилда! - так 50 тыс. шумливых фанатов настаивали на возврат в футбольную команду Дэвенпортского университета 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 подряд добивался первенства своих питомцев в национальном чемпионате. Талантом Барфилда заинтересовались несколько крупных университетов.

Дэвенпортский университет установил Барфилду начальное жалование в 17 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 жалованью в 52,5 тыс. долл. в год добавились 15 тыс. долл. в год за еженедельное участие в теле шоу с обзором воскресных игр дэвенпортской команды. Кроме того, Барфи, 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 с кампуса. Он также вошел в долю группы автомобильных дилеров города и приобрел льготный пай в системе магазинов, торгующих свежесзамороженными 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 "жестоккого" 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 спорту 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?

### Задание № 4

Риелторская компания "Акрополь" невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась — у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте "Акрополя" было опубликовано: "Миссия компании — оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам".

В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном — какие они, международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: "Стать эталоном оказания риелторских услуг". С этой формулировкой уже можно было начинать работать.

В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков "Парламента". Хотелось бы, конечно, так написать — уж больно фактур но все это выглядело бы... Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все — нужды во внешних консультантах не было. У всех присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть. Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии.

В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом.

В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь "двух тысяч чашек кофе". Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то...

Поэтому применили тризовскую методику РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией "Диол". Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач.

Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании "Акрополь" была сформулирована миссия. Этот текст был органичен всем участникам, но самое главное — полностью соответствовал бизнес-философии компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, — это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания.

В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературно обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: "Через развитие компании, сотрудников и технологий — стать эталоном оказания риелторских услуг".

***На основе анализа опыта создания миссии компании "Акрополь" раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:***

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?
2. Кто принимает участие в определении миссии?
3. Какова роль миссии в деятельности компании?
4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?
5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?
6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?
7. Как соотносятся между собой миссия и имидж организации?

### **15 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Эволюция управленческой мысли: основные школы в управлении. Современные подходы к менеджменту.
2. Понятие и типы управленческих решений

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

##### **Задание № 1**

Какие их 14 принципов управления Анри Файоля актуальны на сегодняшний день в России?

##### **Задание № 2**

Приведите сравнительную характеристику американской и японской стратегии управления, результаты отобразите в таблице.

##### **Задание № 3**

##### **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?

### **Задание № 4**

Определите потребности работника (используя теорию потребностей Маслоу) – наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу 1.

Таблица 1

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
государство					
предприятие (организация)					
менеджер					

### **16 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине «Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

**1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Эволюция управленческой мысли: основные школы в управлении. Современные подходы к менеджменту.
2. Понятие и типы управленческих решений

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

Какие их 14 принципов управления Анри Файоля актуальны на сегодняшний день в России?

### **Задание № 2**

Приведите сравнительную характеристику американской и японской стратегии управления, результаты отобразите в таблице.

### **Задание № 3**

#### **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?

### **Задание № 4**

Определите потребности работника (используя теорию потребностей Маслоу) – наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу 1.

Таблица 1

Субъекты	Группы потребностей
----------	---------------------

	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
государство					
предприятие (организация)					
менеджер					

### 17 вариант

#### Контрольная работа по дисциплине

#### «Основы менеджмента»

#### 1 курс ОЗО

#### 1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)

1. Стадии и методы творческого мышления.
2. Проблема делегирования и ответственности в организации.

#### 2 часть (решение ситуационных задач)

##### Задание № 1

*На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?*

5. Макдоналдс — "Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру".

6. Полароид — "Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни".

7. Форд — (начало XX в.) — "Предоставление людям дешевого транспорта".

8. Кодак — "Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении".

##### Задание № 2

Руководство компании «Альянс-М», занимающейся производством отделочных и строительных материалов, пришло к выводу о необходимости разработки фирменного бренда и расширения спектра продукции. Аналитическому отделу компании была поставлена задача спрогнозировать пути развития компании и предложить новые. Для решения поставленной

задачи были привлечены одиннадцать опытных сотрудников и проведен анонимный опрос.

*Вопрос: Какой метод используется в данной ситуации? Охарактеризуйте его сущность.*

### **Задание № 3**

Укажите по 5 наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:  
для Вас лично в институте

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

для молодого специалиста коммерческого предприятия, окончившего вуз по специальности «Менеджмент организации»

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

для квалифицированного рабочего

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

### **Задание № 4**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Мак-Кензи (Eric McKenzie) владеет и управляет компанией, специализирующейся на предоставлении консультаций по политико-экономическим вопросам, которая находится в Мэдисоне, штат Висконсин. В ней работает 14 сотрудников. Два года назад предприниматель разработал положение, согласно которому каждый работник, который забирает домой офисные принадлежности более чем на 3 доллара в неделю, обязан поставить об этом в известность своего непосредственного руководителя. Философия г-на Мак-Кензи основана на том, что канцтовары по оптовым ценам обходятся фирме относительно недорого, поэтому влияние такого «разбазаривания» на итоговые показатели деятельности организации обычно очень незначительно. По оценке Эрика, в среднем сотрудник теперь уносит домой товаров приблизительно на 25 долларов в год, так что его потери составляют приблизительно 350 долларов, т.е. примерно столько же, сколько он терял бы, если бы его компания придерживалась более жесткой политики в этом направлении. Он убежден, что главное отличие его подхода заключается в том, что теперь его сотрудники испытывают скорее чувство благодарности, чем вины.

**Вопрос 1. Что вы думаете о такой политике? Не поощряет ли она сотрудников на какие-либо другие потенциально неэтичные поступки? Будет ли она эффективно работать в организациях любых типов и размеров? Объясните свою точку зрения.**

### **18 вариант**

**Контрольная работа по дисциплине**

**«Основы менеджмента»**

**1 курс ОЗО**

**1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Внутренний контроль и балансовый отчет.
2. Развитие неформальных организаций и их характеристики

## **2 часть (решение ситуационных задач)**

### **Задание № 1**

Охарактеризуйте принципы стратегии производства в японском менеджменте

### **Задание № 2**

#### **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 Джедик 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 авиа обслуживании 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 Дейтрон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила "челночные" полеты между Дейтоном и Лос-Анджелесом, 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-Анджелесом 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.

### **Вопросы**

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию "выживания наиболее приспособленных".

2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

### Задание № 3

#### 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 не инкассированные 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**

6. 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?

7. 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.

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

9. 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?

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

### **Задание № 4**

Рассмотрите конкретную управленческую ситуацию, где коммуникации играют важную роль, и разложите ее как процесс.

### **19 вариант**

#### **Контрольная работа по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

#### **1 курс ОЗО**

#### **1 часть (ответьте на вопросы; объем – не менее 3стр. на один вопрос, 14 шрифт, 1,5 интервал)**

1. Характеристики эффективного контроля
2. Преимущества и недостатки групповой работы.

#### **2 часть (решение ситуационных задач)**

#### **Задание № 1**

Исходя из собственного опыта приведите четыре примера огруппления мышления.

#### **Задание № 2**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Мак-Кензи (Eric McKenzie) владеет и управляет компанией, специализирующейся на предоставлении консультаций по политико-экономическим вопросам, которая находится в Мэдисоне, штат Висконсин. В ней работает 14 сотрудников. Два года назад предприниматель разработал положение, согласно которому каждый работник, который забирает домой офисные принадлежности более чем на 3 доллара в неделю, обязан поставить об этом в известность своего непосредственного руководителя. Философия г-на Мак-Кензи основана на том, что канцтовары по оптовым ценам обходятся фирме относительно недорого, поэтому влияние такого «разбазаривания» на итоговые показатели деятельности организации обычно очень незначительно. По оценке Эрика, в среднем сотрудник теперь

уносит домой товаров приблизительно на 25 долларов в год, так что его потери составляют приблизительно 350 долларов, т.е. примерно столько же, сколько он терял бы, если бы его компания придерживалась более жесткой политики в этом направлении. Он убежден, что главное отличие его подхода заключается в том, что теперь его сотрудники испытывают скорее чувство благодарности, чем вины.

*Вопрос 1. Что вы думаете о такой политике? Не поощряет ли она сотрудников на какие-либо другие потенциально неэтичные поступки? Будет ли она эффективно работать в организациях любых типов и размеров? Объясните свою точку зрения.*

### **Задание № 3**

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы*

Компания Digital Europe — европейское подразделение Digital Equipment Corporation, одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток:

Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников.

Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятидневные встречи. Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов.

Я провел ряд встреч с руководством заводов и сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор панъевропейские программы пользовались дурной славой.

В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов и одобрении руководством новых инвестиций.

Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорогу.

*Вопросы по данной ситуации.*

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?
2. Были ли среди них его прямые подчиненные?

3.Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

#### **Задание №4**

Приведите пример наблюдавшейся вами ранее в трудовом (учебном) коллективе конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Используя ее, выявите основных участников данного конфликта, выполните анализ причин и основных движущих сил конфликтной ситуации. На основе этого определите оптимальный способ разрешения конфликта, который следовало бы применить в тех условиях.