

Завдання № 1

Рецептів, як досягти успіху в бізнесі, пропонується багато. Одна з систем пропонується далі. Проаналізуйте її.

1. Визначення специфічних перспектив організації, виходячи з потреб суспільства.

2. Визначення специфічних потреб людей в організації. Такими звичайно є самоповага, визнання і можливість незалежно мислити і діяти; ці відомості ґрунтуються на тривалих спостереженнях, що проводилися протягом останніх десяти років.

3. Формування команди для роботи, акцентуючи її увагу на процес планування, мета якого - визначити, де організація хоче опинитися через п'ять років.

4. Визначення стратегічної мети, аналіз зовнішніх умов, виявлення своїх сильних і слабких сторін і створення передумов для досягнення мети. Таким чином виходить зафіксоване на папері керівництво до дії, або письмовий план дії.

5. Визначення етапів досягнення цілей, окремих осіб, і груп, постановки ключових завдань на майбутні п'ять років.

6. Визначення цілей на четвертому, третьому, другому і першому роках роботи.

7. Якщо плановані досягнення, наступного року не відповідають сьогоденним реаліям, організація повинна заново встановити, що можна зробити на наступний рік, і переглянути план аж до п'ятого року, відшуковуючи компромісні рішення на кожному з етапів.

8. Необхідно визначити стратегію для досягнення поставлених цілей. Кожному члену організації повинна бути надана можливість внести свій внесок у вироблення цієї стратегії.

9. Цей план або проект представляють до вищої ланки управління або в групу, якій підзвітний керівництво. Дуже важливо до початку виконання завдання узгодити цілі і засоби їх досягнення.

10. Після того, як загальний п'ятирічний план і стратегія узгоджені, починається їх виконання.

11. Створюються детальні плани заходів та дій, при цьому особлива увага приділяється розбивці кожного ключового ділянки; на певних працівників покладається відповідальність за завершення того чи іншого етапу і чітко окреслюється коло обов'язків.

12. Необхідно встановити порядок звітності і виділяти успіхи і невдачі, щоб можна було простежити за виконанням кожного етапу робіт, від окремого заходу до довгострокової програми.

13. Всі працівники повинні мати можливість сигналізувати про відхилення від плану, що вимагає негайних дій для повернення на заданий курс.

14. Повинна бути розроблена система внутрішніх і зовнішніх винагород, які підтримають організацію на її шляху до поставленої мети.

Питання:

1. У чому пропонована схема відповідає умовам сучасної російської економіки; у чому вона їй чужа?

2. Що, на вашу думку, варто було б додати в перелік дій щоб зробити їх більш ефективними?

3. Якою мірою, якби ви були менеджер, ви прийняли запропоновану систему за основу?

Завдання № 2

Як краще працювати з партнером, клієнтом? Це питання стоїть перед кожним менеджером. Тут можна використовувати такі підходи:

1. Створити довірчу атмосферу при переговорах.
2. Попросити партнера більш детально розповісти про проблему. Це сприятиме більш чіткому визначенню позицій сторін.
3. Допомогти партнеру глибше вникнути в ситуацію, роблячи по ходу бесіди короткі, що запам'ятовуються узагальнення - висновки.
4. Орієнтувати партнера до творчих міркувань, що б проблема отримала більш різностороннє висвітлення.
5. Переконати партнера, що відкладати рішення ситуації, що склалася не виправдано, це дозволить визначити реальність намірів партнера про співпрацю з вами.
6. Викласти власне рішення проблеми, але поряд з іншими можливими. Тоді партнер вибере рішення самостійно, але швидше за все запропоноване вами.

Питання:

1. Який із зазначених підходів, на ваш погляд, найбільш ефективний?
2. Які підходи в ділових переговорах, що сприяють їх успіху, ви могли б ще запропонувати?

Завдання № 3

У економічній літературі викладається думка про те, що є п'ять базових напрямків в роботі менеджера який би областю він не займався. Їх результатом є інтеграція ресурсів для підтримки життєздатності і розвитку організації.

По-перше, менеджер встановлює цілі. Він визначає конкретні завдання та шляхи їх вирішення для досягнення цілей.

По-друге, менеджер організовує фірму як систему на їх виконання. Він аналізує види діяльності, рішення, необхідні для досягнення цілей. Потім виявляє проблеми, ставить завдання, групує проблеми і завдання і доручає конкретним співробітникам їх виконання.

По-третє, менеджер підтримує мотивацію праці та комунікації всередині фірми. Він становить команду з людей, відповідальних за певні роботи, роблячи це за допомогою різних прийомів, шляхом кадрових рішень (про оплату праці, призначеннях, підвищеннях і ін.), А також безлічі рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому здійснюються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

По-четверте, менеджер створює систему контролю. Він визначає одиниці виміру, фіксує показники, зорієнтовані на роботу всієї організації і в той же час на роботу конкретного співробітника. Він аналізує і оцінює досягнуті результати, повідомляючи про них своєму керівництву, підлеглим і колегам.

По-п'яте, менеджер сприяє зростанню ділової кар'єри людей, забезпечуючи умови, що сприяють просуванню по "службовій драбині" членів організації.

Питання:

1. Чи всі головні аспекти різноманітної діяльності сучасного менеджера тут враховані?

2. Що, на ваш погляд, потрібно додати, щоб загальна характеристика дій менеджера стала більш повної?

3. Які напрямки в роботі менеджера є пріоритетними?

4. Які особливості в діяльності менеджера в російських умовах ви хотіли б відзначити? Чим ці особливості обумовлені?

Завдання № 4

Існують завдання, в яких наводиться ситуації, коли менеджер може відчувати себе в скрутному становищі через те, що прийняті в цих ситуаціях рішення в деяких випадках не відповідатимуть поняття "справедливість" і "етика" в моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності.

Прийміть рішення по кожній ситуації і обґрунтуйте його.

1. Ви - головний менеджер на великій фірмі з виробництва всесвітньо відомих сигарет. У фірми є численні фабрики по всьому світу. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити ще фабрику в одній з країн СНД, і від вас залежить рішення - підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво даної фабрики забезпечить новими робочими місцями цей регіон, тим самим вирішиться актуальна для цього регіону проблема безробіття; з іншого - це принесе великий дохід вашої фірмі. Однак ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, до сих пір не були переконані в тому, що куріння викликає рак. Нещодавно вам в руки потрапив звіт про дослідження, в якому була встановлена пряма зв'язок між курінням і онкологічними захворюваннями.

Яке буде ваше рішення? Підпишете ви новий контракт чи ні? Чому?

2. Ви - менеджер з маркетингу на фірмі, яка випускає побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень спробувала удосконалити один з товарів, що випускаються, а саме - пилосос. Пилосос як і раніше не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти в результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису "Удосконалена новинка" на упаковці і в рекламі засобів масової інформації підвищить значно збут такого товару.

Яке рішення ви приймете? Зробіть такий напис чи ні? Чому?

3. Ви - менеджер на фірмі, що виробляє програмні продукти для ПЕОМ. На одній з презентацій ви знайомитеся з молодою жінкою (молодою

людиною), яка (ий) недавно була (був) керуючої (їм) на фірмі-конкуренті. З якоїсь причини вона (він) звільнена (ен) та, тепер ображається на цю фірму. Ви можете почати доглядати або, навпаки, прийняти залицяння. Або можете взяти її (його) на роботу. В іншому випадку, можете просто пообіцяти взяти її (його) на роботу. Образа так сильна, що вона (він) із задоволенням розповість про всі плани конкурента.

Чи підете ви на той, чи інший крок? Чому?

4. Ви - менеджер з великої компанії з продажу автомобілів. Компанія має широку мережу дилерів. Нещодавно у одного з них, що працює на важливою збутової території, почалися негаразди в сім'ї. Справа йде до розлучення, але дилер намагається призупинити і змінити рішення, прийняте його дружиною. У недалекому минулому це був один з найдосвідченіших і результативних продавців вашої фірми і мав торгіву привілей. Чи вдасться йому зберегти сім'ю, як скоро увійде в норму його сімейне життя? Зараз же велика кількість продажів втрачається. Ви як менеджер маєте юридичну можливість ліквідувати видану цього дилера тор-говую привілей і замінити його.

Що ви будете робити? Чому?

5. Ви - менеджер з виробництва на фірмі, яка випускає холодильники. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильників властивість, якого в ваших холодильниках немає, але яке надасть великий вплив на збут. Наприклад, в холодильниках "NO FROST" тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, а й звичайні, не боячись їх всихання. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про це новий властивості холодильника і про те, яким чином це було досягнуто. Ви можете надіслати свого співробітника на цей прийом під виглядом нового дилера, щоб дізнатися про но-вовведені.

Чи підете ви на такий крок? Чому?

6. Ви - головний менеджер відомої фірми, і щосили намагаєтеся добитися укладення вигідного контракту на велику суму продажів з однією компанією. В ході переговорів дізнаєтеся, що представник покупця підшукує собі більш вигідну роботу. У вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо ви натякнете йому про цю можливість, він швидше за все передасть замовлення саме вам.

Як поступите ви? Чому?

7. Ви - менеджер з маркетингу і хочете зробити вибіркове опитування споживачів про попит на товар конкурента. Для цього ви повинні провести опитування нібито від імені неіснуючого "Інститут маркетингу та кон'юнктури ринку".

Зробите ви таке опитування? Чому?

8. Ви - менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, яка бажає стати торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вище, ніж у претендентів-чоловіків на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче викличе негативну реакцію з боку ряду ваших торгових агентів, серед яких жінок немає, а також може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

9. Ви - менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка, ба-ющая відпочити в Греції. У вас же є гарячий тур на Мертве море в Ізра-іль. У жінки явні проблеми з тиском, задишка. Ви знаєте, що гіперто-никам на Мертве море їхати протипоказано.

Що ви будете робити?

10. Ви - менеджер фірми, що випускає засоби по догляду за волоссям. Фірма приступила до випуску нового шампуню, що перешкоджає утворенню лупи і ефективного навіть при разовому застосуванні. Проте фахівець з маркетингу вашої фірми рекомендує в інструкції на етикетці вказати, що шампунь слід застосовувати двічі при кожному митті голови. Додаткового

ефекту споживач не отримає, але шампунь буде витрачатися в два рази швидше, і, отже, збільшиться обсяг продажів.

Що ви зробите? Чому?

Завдання № 5

В даний час приділяється велика увага вивченню етики ділових відносин з метою підвищення культури в організаціях. На відміну від кодексів юридичних норм етика ґрунтується на культурі, громадській думці, традиціях і звичках. Норми етики виражаються в загальних фіксованих уявленнях (заповідях, принципах) про те, як треба поводитися. Слід пам'ятати, що етика - це принципи, що відокремлюють правильна поведінка від неправильного.

Ще в 1912 р підприємцями було вироблено сім принципів ведення справ:

1. Поважай владу. Влада - необхідна умова для ефективного ведення справи. У всьому має бути порядок. У зв'язку з цим привілей повагу до правоохоронців в узаконених ешелонах влади.

2. Будь чесний і правдивий. Чесність і правдивість - фундамент підприємництва, передумова здорової прибутку і гармонійних відносин в справах.

3. Поважай право приватної власності. Вільне підприємництво - основа благополуччя держави. Російський підприємець зобов'язаний в поті чола трудиться на благо своєї Вітчизни. Таке завзяття можна проявити тільки при опорі на приватну власність.

4. Люби і поважай людини. Любов і повага до людини праці з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу. В таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку у людей найрізноманітніших здібностей, спонукає їх проявити себе з кращого боку.

5. Будь вірний своєму слову. Ділова людина повинен бути вірний своєму слову. "Одного разу збрехав, хто тобі повірить". Успіх у справі багато в чому залежить від того, в якій мірі навколишні довіряють тобі.

6. Живи за коштами. Чи не заривайся. Вибирай справу по плечу. Завжди оцінюй свої можливості. Дій згідно своїх коштів.

7. Будь цілеспрямованим. Завжди май перед собою чітку мету. Підприємцю така мета потрібна, як повітря. Осюди на інші цілі. Служіння "двом панам" протиприродно. У прагненні досягти заповітної мети не переходь межу дозволеного. Ніяка мета не може затьмарити моральні цінності.

Мораль і етика зароджується в Росії бізнесу знаходять відображення в документах, що розробляються деякими Російськими фірмами. Є приклади розробки кодексів внутрішньої поведінки співробітників фірм. З опублікованих матеріалів найбільш відомим є Кодекс Російської товарно-сировинної біржі "Моральні вимоги, що пред'являються до брокерам РТСБ". Ці вимоги є обов'язковими для всіх службовців біржі і брокерських контор. Документ формулює вимоги, що пред'являються до бізнесменів не тільки в професійній діяльності, а й в особистому житті, в побуті.

У літературі наводяться заповіді ділової людини, при розробці яких був використаний Кодекс. Перш за все необхідно відзначити, що слідуючи цим заповідям ділова людина зобов'язаний керуватися правилом: оцінюючи методи і політику в області бізнесу, подумай, чи узгоджується все це з поняттями правди і справедливості?

Отже, зупинимося на інтерпретації заповідей ділової людини і переконаємося, що вони повинні бути основою ділових відносин в бізнесі.

Заповідь перша. ШАНУЙ ВЛАДА, бо в усьому повинен бути порядок. В умовах успішного бізнесу одним з найважливіших елементів є належну повагу до влади. Це означає - поважати закони країни, де ви маєте ділові контакти, і поважати своїх колег, своїх ділових партнерів на всіх рівнях спілкування.

Заповідь друга. БУДЬ цілеспрямованість, бо для досягнення поставленої мети треба зосередити на цьому всі свої зусилля. Щоб бути цілеспрямованим, бізнесмен повинен уміти раціонально використовувати час, кошти, талант.

Заповідь третя. БУДЬ вірний своєму слову. НЕ ПОДІЛЯЙ СЛОВО І ДІЛО. Бізнесмен повинен уміти виконувати свої обіцянки і тримати слово. Крім того, відомо, що ефективність ділового спілкування визначається також тим, щоб вас правильно зрозуміли, вірно витлумачили ваші слова. Мова ділової людини не повинна бути незрозуміла і, тим більше, груба.

Заповідь четверта. Приділяти час ВІДПОЧИНКУ І розмірковує про своє ЖИТТЯ, бо відпочинок - необхідна умова для творчої та ефективної роботи.

Заповідь п'ята. Виявляти повагу до СТАРШИМ, бо майбутнє і сьогоднішня базуються на минулому.

Заповідь шоста. ШАНУЙ ЛЮДСЬКЕ ЖИТТЯ, ЛЮДСЬКИМИ Честю, ГІДНІСТЮ І ПРАВАМИ ЛЮДИНИ.

Заповідь сьома. БУДЬ постійні в сексуальних відношеннях І В ШЛЮБ, бо сім'я є фундаментом будь-якого суспільства і будь-якої культури. Гарна, міцна сім'я - це запорука процвітання бізнесмена і його компанії

Заповідь восьма. ПРАВИЛЬНО розраховувати свої ЗАСОБИ, бо відмітними рисами процвітаючого бізнесмена є:

- оптимальне використання коштів і ресурсів;
- мудре керівництво людьми.

Заповідь дев'ята. БУДЬ чесний і правдивий, бо хороша репутація - це не тільки неприпустимість нечесності і брехні, а й допомога іншим людям в тому, щоб уникнути обману.

Заповідь десята. ШАНУЙ ПРАВО ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ.

питання:

1. Що з наведених принципів 1912 в повній мірі зберегло свою актуальності і в даний час, а що відійшло на другий план?
2. Які нові принципи бізнесу повинні бути впроваджені в практику підприємницької діяльності в Росії сьогодні?
3. Які принципи бізнесу вважаються сьогодні пріоритетними?

4. Порівняйте принципи ділової людини, розроблені в 1912 р, і заповіді теперішнього часу.

5. Поясніть причини появи нових заповідей.

6. Розкрийте сутність розглянутих норм поведінки, їх вплив на успішність діяльності бізнесмена або фірми.

7. Проаналізуйте запропоновані принципи і заповіді і визначте:

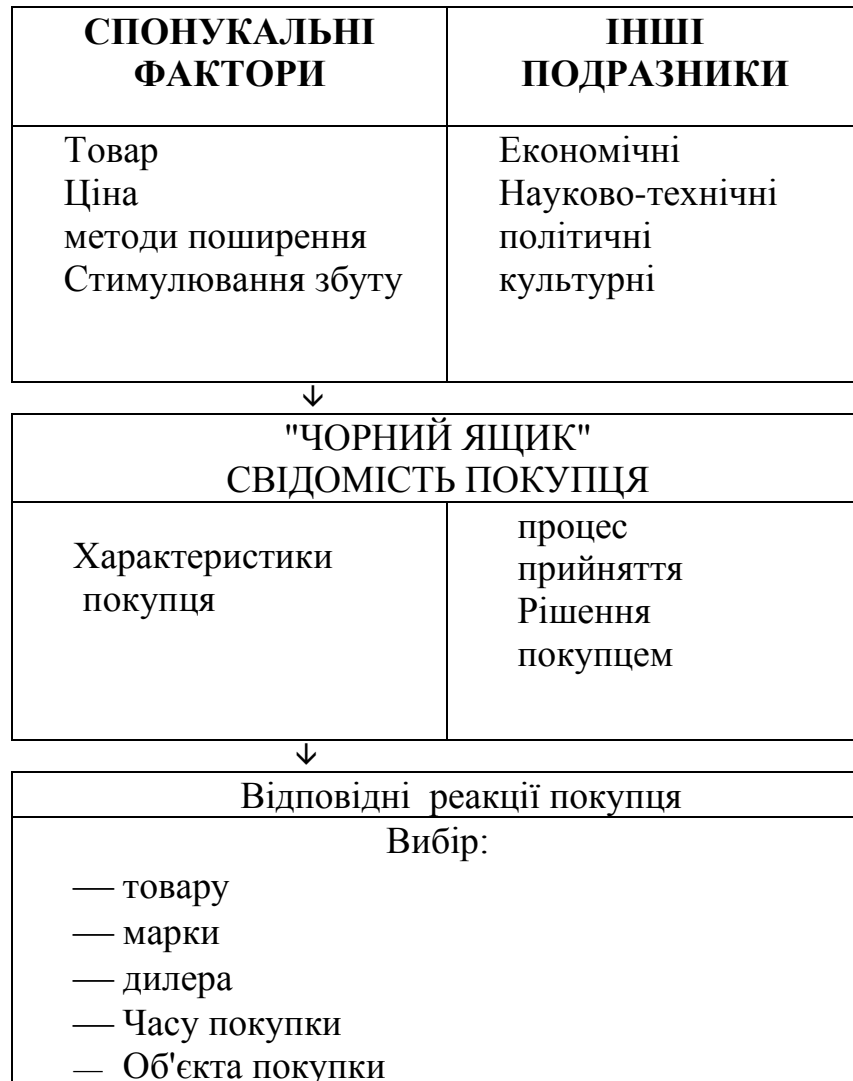
які з них ви вважали б за доцільне застосувати до своєї майбутньої фірми?

- що ви могли б додати?

- в якій мірі ви виконуєте в своїй роботі і житті розглянуті етичні норми?

Завдання № 6

Між менеджерами підприємства і покупцями його продукції існує взаємодія, характер якого представлений в схемі:



Питання:

1. Чи всі тимчасові контакти менеджменту і споживачів продукції (послуг) підприємства враховані в даній схемі?
2. Що, на вашу думку, тут необхідно доповнити?

Завдання № 7

Практика показує, що найбільший успіх в бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей або колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові вигоди, які неможливо отримати поодиночці. Для цього необхідно виконувати певні вимоги з питань кооперації:

1. Мета спільної роботи повинна бути ясна і зрозуміла всім учасникам.
2. Партнерам по можливості повинні бути знайомі завдання один одного.
3. При роботі повинні панувати хороше взаєморозуміння і вільний обмін інформацією.
4. Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Треба бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, обіцяє успіх для всіх.
5. Необхідні правила гри, яких все повинні дотримуватися.
6. Сильні сторони партнерів важливіше для спільної справи, ніж їх слабкі сторони. Перші необхідно скомбінувати, другі - нейтралізувати.
7. Вся інформація повинна надходити до координатора, щоб можна було відразу ж передати її всім тим, кого вона безпосередньо стосується.
8. Чи заважає кооперації той, хто хоче домогтися для себе вигоди за рахунок інших учасників.
9. Кожен відповідає за свою ділянку роботи, за надійність і дотримання строків.
10. У разі тієї чи іншої удачі слід заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.
11. Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної роботи (бюджет, розпорядження, терміни і т. П.).
12. Якщо рішення ухвалюються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно обґрунтовані.

Питання:

1. З усіма чи вимогами, означеними вище, ви згодні? Якщо з чимось не згодні - аргументуйте.
2. Які ще вимоги, передумови необхідні, щоб кінцевий результат спільної праці був би максимальним?
3. Яку менеджер повинен провести організаційну підготовку для совмісцевої роботи співробітників, щоб гарантувати успіх?

Завдання № 8

На допомогу молодим менеджерам в США Управлінням у справах дрібного бізнесу була випущена брошура, підготовлена групою колишніх менеджерів і підприємців.

Якщо ви хочете стати менеджером, постарайтеся об'єктивно відповісти «так» чи «ні» на запитання анкети, взятої з цієї брошури.

самоаналіз

1. Лідер ви по натурі?
2. Чи любите ви самі приймати рішення?
3. Чи звертаються до вас інші за порадою при прийнятті рішень?
4. Чи подобається вам конкуренція?
5. Чи є у вас сила волі і самодисципліна?
6. Чи плануєте ви наперед?
7. Чи любите ви мати справу з людьми?
8. Чи вмієте ви з ними ладити?

9. Чи усвідомлюєте ви, що, відкривши власну справу, ви, можливо, повинні будете працювати по 12 - 14 годин на день, шість днів на тиждень, а може бути і по неділях і святкових днях?

10. Чи вистачить у вас фізичних сил витримати таке навантаження і графік роботи?

11. Чи достатньо у вас душевних сил, щоб витримати таку напругу?

12. Чи готові ви якщо буде потрібно тимчасово знизити свій «життєвий стандарт» поки ваше підприємство не зміцніє?

13. Чи готова ваша сім'я розділити з вами ці труднощі?

14. Чи готові ви втратити своїх заощаджень?

Ваші заняття і досвід

1. Які основні знання вам потрібні для успішного ведення справи?

2. Чи володієте ви цими знаннями?

3. При наймі співробітників чи зможете ви визначити, чи відповідають спо-можності кандидатів тих посад, на які ви їх наймаєте?

4. Чи доводилося вам коли-небудь займати керівні посади?

5. Чи працювали ви коли-небудь в справі, подібному тому, що ви збираєтеся відкрити?

6. Навчалися Чи ви бізнесу в школі?

7. Якщо виявиться, що у вас немає основних знань, необхідних для вашої справи, чи будете ви готові здійснення своїх планів до придбання необхідних знань?

Оцінка результатів

Якщо на велику частину питань ви відповіли «так», то шлях до вершин менеджменту для вас відкритий.

Завдання № 9

Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їх основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (По Пітеру Друкеру)	Шляхи їх усунення
Прагнення до отримання вищої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинок кабінет, автомобіль) Турбота про власну кар'єру, положенні на шкоду інтересам своїх підлеглих, привласнення собі заслуг інших Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.	

Оцініть думку П. Друкера:

1. Постарайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформуйте їх на правій стороні сторінки.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реально їх здійснення в умовах Росії, які труднощі можуть зустрітися у російських менеджерів, як їх подолати?

Завдання № 10

Безліч конфліктних ситуацій вдалося б уникнути, якби оплата праці задовольняла, як роботодавця, так і працівника.

У колишньому СРСР декларувався принцип справедливості і рівності заробітної плати, тому рівень оплати праці керівників знаходився практично на рівні оплати праці кваліфікованого робітника, а часом був нижче його.

Психологія працівників на вітчизняних підприємствах в цьому питанні з початком ринкових перетворень мало змінилася.

У 1992 році в газеті «Известия» опублікований відкритий лист робітників Горьківського автомобільного заводу (ГАЗ), які звинувачували керівників підприємства в необґрунтованому отриманні високої зарплати (в 3-5 разів перевищує оплату праці робітників).

Слід зазначити, що саме ГАЗ першим з автомобільних заводів в Росії зумів успішно адаптуватися до непростих ринкових умов. У цьому, звичайно ж, є заслуга менеджерів заводу. На підприємстві випускається користується попитом продукція, в країнах ближнього зарубіжжя створюються спільні підприємства, де збираються автомобілі з маркою ГАЗ.

У країнах з розвинутою ринковою економікою картина зворотна. Менеджерам (особливо вищого рівня) заробітна плата може бути призначена в 10-30 разів більше в порівнянні з робітниками. Прикладом може служити система оплати праці на німецькій фірмі «Гумбольд»:

№ п/п	Посада	Місячна зарплата, тис. євро
1	Голова правління фірми (менеджер)	58
2	члени правління	42
3	начальники відділів	17
4	Інженери (зі стажем роботи)	6—7
5	Інженери (після закінчення ВНЗ)	5
6	робочі	2—5

Вважається, що менеджери (перш за все вищого рівня) несуть персональну відповідальність за розробку стратегії фірми на ринках, результати виробничої і фінансово-економічної діяльності фірми і т.п.

Питання:

1. Яку модель оплати праці (соціалістичну або капіталістичну) ви поділяєте? Поясніть свій вибір.

2. Чи згодні ви з тим, що менеджер в силу характеру виконуваних ним функцій організатора і керівника, повинен отримувати заробітну плату істотно більшу, ніж його підлеглі?

3. Чи слід в Росії поступово відмовитися від «соціалістичного» принципу оплати праці?

4. Запропонуйте варіанти вирішення цієї важливої проблеми.

Завдання № 11

Важливу роль в роботі менеджера відіграє його здатність до створення в колективі корпоративної культури - своєрідного образу думок (світогляду), який об'єднує співробітників при вирішенні ділових і загальнолюдських проблем.

Корпоративна культура базується насамперед на створенні необхідних умов для реалізації потреб людини. Основними принципами корпоративної культури є:

- розвиток особистої ініціативи;
- всевітнє стимулювання відповідальності за виконувану справу;
- повагу до людини як особистості;

Серед різноманітних шляхів створення корпоративної культури такі, як:

- підтримка і заохочення існування в колективі різних точок зору на ті чи інші проблеми;
- високий рівень людських відносин, прагнення до колективного рішення завдань;
- отримання співробітниками частини повноважень свого керівника, що сприяє підвищенню відповідальності за виконувану роботу;
- нестандартний спосіб мислення, який часто є джерелом нововведень в різних сферах діяльності.

Однак в реальній діяльності з управління колективом менеджер стикається з наявністю ряду об'єктивних обставин, що обмежують його можливості по створенню корпоративної культури. До них можна віднести:

1. Наявність в колективі співробітників, що відрізняються творчим потенціалом і працездатністю, які формують особливу шкалу особистих цінностей, слабо вписується в корпоративну культуру.

2. Вроджені пріоритети психології індивідуума, які (в порядку убудування) можна визначити так:

- А) приватне; Б) групове; В) суспільне.

Питання:

1. Якою має бути комплекс дій менеджера по створенню корпоративної культури в очолюваному ним колективі в умовах зазначених раніше об'єктивних обмежень?

2. Чи є особливості корпоративної культури в Росії? Якщо так, то підберіть відповідні приклади.

Завдання № 12

Етикет бізнесмена включає як мінімум:

- **правила подання та знайомства;**
- **порядок проведення ділових переговорів і контактів;**
- **дотримання загальноприйнятих вимог до зовнішнього вигляду, мови, манерам, вмінню одягатися і т.д.**
- **порядок оформлення службових документів.**

Питання:

1. Яка, на вашу думку, роль етикету в сучасному бізнесі?
2. Що, крім зазначеного вище, може ставитися до поняття «етикет бізнесмена»?
3. Які особливості етикету характерні для російських практики і менталітету?

Завдання № 13

У практиці менеджменту відомі два основних способи керівництва людьми: через пряме використання влади або через відмову від неї.

Питання:

1. Який спосіб управління співробітниками фірми ви вважаєте віддай перевагу-них: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішувати ту чи іншу проблему? Поясніть свій вибір.

2. У чому ви бачите переваги неформального управління в порівнянні з директивним?

Завдання № 14

Проаналізуйте діяльність декількох американських компаній.

Приклад 1. Фірма «Дженерал електрик» поряд з іншою продукцією випускає електротехнічні шафи для підприємств. Стандартний виробничий цикл виготовлення цього виробу займав три тижні. У зв'язку з посиленням конкуренції керівництво компанії прийняло заходи щодо вдосконалення організації виробництва.

Виробництво шаф було зосереджено на одному заводі (раніше продукція випускалася на шести підприємствах компанії). Велика частина деталей була зроблена взаємозамінною. Був скорочений штат заводських інженерів, а праця залишилася був максимально автоматизований. Для підвищення оперативності в цехах звільнили всіх майстрів і контролерів якості, скоротивши число управлінських рівнів між робітниками і менеджером з трьох до одного.

Функції організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції, дисципліни праці були делеговані робочим, яких об'єднали в бригади по 20 чоловік. Результат: ефективність виробництва зросла на 20%, виробничі витрати знизилися на 30%, терміни виконання замовлень скоротилися до 30 днів.

Приклад 2. Фірма АТТ виробляє засоби зв'язку. Процес виробництва виробу в фірмі здійснювався на декількох послідовних етапах: конструкторський відділ передавав свою роботу виробничникам, ті в свою чергу - до відділу маркетингу для реалізації виробу на ринку, в результаті на розробку нової моделі телефонного апарату йшло два роки. Керівництвом компанії було поставлено завдання інтенсифікувати розробку і виготовлення продукції.

Для цього були створені групи, що включає від шести до дванадцяти чоловік кожна, в тому числі проектувальників, виробничників і фахівців зі збуту, яким надали право брати на себе відповідальність за вирішення комплексу задач (конструкція, дизайн, технологічність, вартість виробу).

Приклад 3. Корпорація «Мотролла» займається виготовленням засобів зв'язку. Одним з видів продукції є електронний наручний бипер, що подає звуковий сигнал його власнику і показує на дисплеї номер телефону. Корпорація спроектувала і побудувала автоматизований завод по виготовленню біпером за 1,5 року замість звичайних трьох. Основою успішної роботи було встановлення точних термінів виконання робіт і жорсткого контролю за їх дотриманням. Раніше корпорація приступала до випуску біпером через три тижні після отримання замовлення. Зараз автоматизований завод може виготовити і відправити бипер всього через дві години після того, як надходить замовлення.

Питання:

1. Що спільного в організації та управлінні виробництвом трьох американських компаній?
2. У чому ви бачите основну причину їх ефективної діяльності?
3. Чи можливе використання американського досвіду роботи в сучасній Росії?

Завдання № 15

Склалася думка, що нові організаційні структури багато змінюють в роботі менеджерів. До таких змін відносяться:

- рішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям. Представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями в усіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;

- так як в процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч чинників зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності, несуперечності окремих рішень, регулювати зв'язку між фазами реалізації і постановки (уточнення) цілей;

- в зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі і норми на певний період, а слід пропонувати сценарії, можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів;

- доводиться істотно перебудовувати взаємозв'язку між представниками вищого керівництва, менеджерами і фахівцями, які працюють в різних підрозділах фірми.

Питання:

1. Які ще, крім наведених раніше, зміни в діяльності менеджера-рів характерні для останнього часу?

2. Чи вважаєте ви, що подібні зміни органічно пов'язані з сучасними досягненнями в економіці, науці, техніці, управлінні, або це викликано якимись іншими причинами (вказати якими)?

Завдання № 16

Аналіз показує, що стосовно російської практики до типових помилок у кадровій політиці підприємства відносять відсутність:

- процедури ознайомлення новоприйнятого працівника з підприємством (працівник з моменту найму зазвичай відчуває себе відірваним від колективу);

- планування кар'єри, яка позбавляє працівника перспективи;

- належної інформованості, в результаті чого працівник мало ототожнює себе з інтересами фірми;

- почуття відповідальності, "заморожують" ініціативу працівника;

- комунікацій, що дозволяють працівнику висловлювати свої претензії, міркування і отримувати задовольняють його відповіді;

- просування по службі, що робить не вигідним для працівника якісне прояв себе у праці.

Питання:

1. Як ви вважаєте, які ще типові помилки і недоробки характерні для практики управління людськими ресурсами стосовно сьогоденної Росії?

2. Які нововведення в управлінні персоналом могли б впровадити ви, якби були призначені менеджером по кадрам російської фірми?

Завдання № 17

Для того щоб більш повно використовувати творчий потенціал колективу, необхідно:

- беззастережна підтримка керівництвом інноваційних ідей. Ціннісні установки керівників багато в чому сприяють створенню в організації інноваційного клімату, особливої атмосфери, яка сприяла вільному, творчому пошуку і реалізації нововведень;

- всебічне сприяння експериментаторства на всіх рівнях і у всіх підрозділах організації. Ентузіастам надаються всі можливості реалізувати їх новаторські ідеї (в продуктах, процесах, організаційних методах). У цьому менеджери бачать ефективний метод боротьби з бюрократизацією і відсталістю мислення, що вбивають нетривіальні ідеї;

- висока якість постійне вдосконалення комунікацій. Коли проблема «Штурм» з різних сторін, утворюються нові інформаційні комбінації і зв'язку на кожному рівні управління, виникає велика варіантність рішень. Тому інноваційні структури посилює циркуляцію інформації між підрозділами і окремими співробітниками. Під час «мозкового штурму» дотримується неодмінна умова: ніхто не має права критикувати висловлені точки зору. Свобода думок і висунення ідей повинна бути гарантована системою, що заохочує різноманіття і несхожість ідей;

- застосування стилю, званого участю в управлінні. Працівники повинні бути залучені в усі фази впровадження інновації та прийняття рішення. Така участь попереджає опір персоналу технологічним і організаційним нововведенням, сприяє поліпшенню показників виробничої діяльності;

- використання комплексних мотиваційних систем, що включають різні форми і методи матеріального заохочення творчої та інноваційної діяльності, і, крім того, безліч заходів соціально-психологічного впливу на працівників. Дана практика заснована на тому, що найбільшу творчу активність люди проявляють у разі, якщо керівництво фірми підтримує в них почуття

соціальної значущості і захищеності, відповідальності і можливості професійного і кар'єрного росту.

Питання:

1. Чи достатньо запропонованого в завданні, щоб ви як менеджер «йшли в ногу» з часом?
2. Які ще управлінські інновації доцільно використовувати в фірмі, щоб домогтися високих результатів?

Завдання № 18

Робота менеджера з кадрами, вважають фахівці, полягає в тому, щоб:

- висловлювати зацікавленість менеджера в ознайомленні з думками і оцінками співробітників фірми;
- створити обстановку, в якій працівники можуть безбоязно висловлювати свою думку;
- покращувати внутрішню фірмові комунікації;
- виявляти проблемні області і спрямовувати зусилля на вирішення конфліктів;
- оперативно оновлювати інформацію та актуалізувати бази даних з праці;
- оцінювати ефективність і дієвість корпоративної політики;
- сприяти поліпшенню атмосфери кооперації і співробітництва;
- визначати напрямки вдосконалення організації праці та управління;
- залучати персонал в рішення корпоративних завдань і підтримувати почуття відповідальності за економічний успіх фірми.

Питання:

1. Як ви вважаєте, чи всі основні напрямки діяльності кадрового менеджменту тут позначені або щось упущено (останнє конкретизувати)?
2. Стосовно до російської практики на які особливості і обставини слід робити упор в управлінні людськими ресурсами компанії?

Завдання № 19

В одному з банків з метою вдосконалення роботи з клієнтами було підготовлено нараду керівного складу, на якому було запропоновано обговорити наступні питання:

1. Чи потрібен в банку меморандум, який визначає довгострокові цілі банку спрямовані на забезпечення клієнтів якісними послугами? Чи існує положення про те, що банк хоче дати клієнтам?

2. У положенні, що стосується орієнтованому на клієнтів цілей, чи є ці цілі чітко визначеними або ж це лише гасла?

3. Чи існує в банку практика перевірки задоволеності клієнтів його продуктами або послугами?

4. Чи потрібен банку механізм збору думок клієнтів з приводу того, як, на їх погляд, можна поліпшити якість послуг банку?

5. Чи використовуються побажання клієнтів для певних змін в випробувальних процесах?

6. Чи доцільна розробка разом з бухгалтерією шляхів зміни, у скільки обходиться банку низька якість послуг (втрачені клієнти, витрачений даремно час, низький моральний дух співробітників)?

7. Наскільки важливо проводити тренінги для персоналу з навчання роботі з клієнтами для того, щоб допомогти співробітникам краще працювати з клієнтами?

8. Чи володіють керівники банку достатніми знаннями і навичками, щоб надавати підтримку співробітникам, які працюють безпосередньо з клієнтами, в наданні висококласних послуг?

9. При прийомі на роботу нових співробітників, повідомляється їм, що одним з неодмінних умов успішної роботи в банку є якісне обслуговування клієнтів? І як цього добиваються?

10. Чи достатньо розвинені в банку технології (комп'ютерні і комунікаційні системи) для того, щоб забезпечити швидке і ефективно обслуговування клієнтів?

11. Скільки ефективно заохочуються співробітники за відмінне обслуговування клієнтів?

Питання:

1. Якби підготовка наради було доручено вам, які питання з програми здалися б зайвими (і чому) і які проблеми ви додали б до порядку денного?

2. Якби ви були генеральним менеджером в банку, вважали б ви проведення такої наради ефективним і необхідним?

3. Що, на вашу думку, потрібно зробити, щоб всі позитивні висловлювання на нараді були б помічені, узагальнені і втілені в практику?

Завдання № 20

Головне у фінансовому менеджменті - прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між фірмою і джерелом її фінансування, як зовнішніми, так і внутрішньо фірмовими, а управління потоком фінансових ресурсів, виражених в грошових коштах, є центральним питанням у фінансовому менеджменті.

Потік фінансових ресурсів становлять такі кошти:

- отримані в результаті фінансово-господарської діяльності фірми;
- придбані на фінансових ринках за допомогою продажу акцій, облігацій, отримання кредитів;
- повернуті суб'єктам фінансового ринку як плата за капітал у вигляді відсотків і дивідендів;
- інвестовані і реінвестовані в виробничо-господарську діяльність фірми;
- спрямовані на сплату податкових платежів.

Питання:

1. У чому ви бачите головне в роботі менеджера фірми в галузі управління її грошовими потоками?
2. Що, на вашу думку, і чому служить основним джерелом поповнення грошових ресурсів фірми?
3. Яка роль податкових платежів у потоці фінансових ресурсів фірми?

Завдання № 21

Будь-який бізнес - справа ризикована. Ризик - це ймовірність виникнення збитків або неотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Підсилення ризику, по суті, - зворотний бік свободи підприємництва, своєрідна плата за неї. У міру розвитку ринкових відносин в нашій країні посилюється конкуренція. Щоб вижити в цих умовах, потрібно зважитися на впровадження технічних нововведень і сміливі, нетривіальні вчинки, а це підсилює ризик. Доводиться змиритися з неминучістю ризику і навчитися прогнозувати події, оцінювати ризик, не переходити за допустимі його межі.

Виділяють такі основні види підприємницького ризику:

Виробничий ризик пов'язаний з випуском продукції, товарів, із здійсненням будь-яких видів послуг і виробничої діяльності. Найбільш важливі причини виробничого ризику - можливе зниження передбачуваних обсягів виробництва, зростання матеріальних і інших витрат, сплата підвищених відрахувань та податків і т.д.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації товарів, випробувальних або закуплених підприємцем. Причини комерційного ризику - зниження обсягу реалізації внаслідок зміни кон'юнктури чи інших обставин, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачуване зниження обсягу закупівель, втрати товару в процесі обігу, підвищення витрат обігу.

Фінансовий ризик - виникає у сфері взаємодії підприємства з банками та іншими фінансовими інститутами. Він вимірюється найчастіше співвідношенням позикових коштів до власних: чим вище це співвідношення, тим більшою мірою підприємство залежить від кредиторів і тим вище фінансовий ризик, так як припинення кредитування або жорсткість умов кредиту може спричинити за собою зупинку виробництва через відсутність сировини, матеріалів і т.д.

Питання:

1. Які ризики мають переважаче значення в російській діловій практиці?
2. Які ризики, що мають місце в Росії не вкладаються в систему наведено-них раніше ризиків?

Завдання № 22

Сучасним фахівцям потрібні такі якості:

- наявність глибоких макроекономічних знань;
- детальне знання ринку, законів його розвитку, специфіки і динаміки ринкових відносин в Росії і в інших країнах;
- прагнення до досконалому освоєнню вузької спеціальності, що є для конкретного працівника основний;
- вільна орієнтація сукупності ринкових відносин, в їх взаємозалежності і взаємозумовленості.

Крім того, обов'язкові такі якості, як підприємливість, відповідальність, чесність, принциповість, скромність, фізичне здоров'я.

Питання:

1. Якими додатковими якостями треба володіти сучасного фахівця, щоб він був на "висоті становища"?
2. Які особливі якості необхідні для фахівця в Росії?

Завдання № 23

Головне завдання менеджера - максимізація прибутку, одержуваної компанією. Разом з тим все більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес - тільки "робити гроші". Вони обґрунтовують свою позицію тим, що соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і вживаються ними дії, що сприяють вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їх імідж в суспільстві і бути непоганою рекламою.

Питання:

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець в сучасній Росії виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?
4. В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом:
 - в масштабах фірми
 - в масштабах регіону, країни?

Завдання № 24

Незважаючи на великий потенціал ринку, іноземні підприємцям дуже обережні в тому, що стосується розвитку бізнесу в нашій країні. Серед багатьох недоліків, характерних для нашого ринку, відзначається або повна відсутність, або невисока кваліфікація менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (фахівців організації та управління) обходиться іноземним компаніям, що працюють тут, дуже дорого. Крім того, присутність іноземних фахівців в спільних підприємствах часто веде до конфліктних ситуацій між ними і російським персоналом, котрі вважають що у перших незрівнянно вищий рівень оплати праці.

На цьому тлі незвично виглядають результати аналізу діяльності декількох десятків спільних підприємств, виконаного співробітниками Гарвардської школи бізнесу в США. Коротко суть їх висновків зводиться до наступного:

Переваги	Недоліки
<p>Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту невірно</p> <p>У сучасній Україні багато талановитих і досвідчених менеджерів</p> <p>В Україні є широкі можливості для підприємництва</p> <p>Українські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на Заході</p> <p>Труднощі, з якими стикаються російські менеджери (нестабільність, інфляція і т.д.), можна звернути в переваги</p>	<p>Українські менеджери неправильно розуміють зв'язок між владою і відповідальністю (прагнуть до великої влади малої відповідальності)</p> <p>Об'єктивні труднощі в роботі українських менеджерів:</p> <ul style="list-style-type: none">постійна зміна законодавчої бази;складності забезпечення підприємств ресурсами;обмежена конвертованість валюти

Питання:

1. Чи згодні ви з оцінкою стану російського менеджменту, яку дали американські фахівці?

2. Чи не свідчить їх позиція про недостатнє знання особливостей проблем організації та управління менеджерів?

3. Як динамічно, на вашу думку, змінюються об'єктивні умови для роботи російських менеджерів?

4. Хто в даний час переважно на посаді керівника російського промислового підприємства, великої оптової фірми, банку: досвідчений, іноземний або російський менеджер? Поясніть свій вибір.

Завдання № 25

У 1932 р Була заснована японська компанія "Мацусіта Електрик Індастріал Ко, Лтд", яка є одним зі світових лідерів у виробництві електротехніки та електроніки. У Росії, як і в інших країнах відомі торгові марки цієї компанії: "Технікс" і "Панасонік".

Засновник компанії Комоске Мацусіта сформулював мету основних положень менеджменту:

- Не хитруючи, будь чесним;
- будь господарем на своєму місці;
- Не живи вчорашнім днем, постійно вдосконалюй свої знання;
- ставитесь з повагою і увагою до оточуючих;
- весь час пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку;
- з вдячністю стався до того, що маєш і отримуєш - ми все беремо у суспільства в борг;
- Не втомлюйся задавати собі питання: "На кого я працюю"? Відповідь тільки одна - на суспільство.

Питання:

1. У чому полягає соціальна спрямованість менеджменту?
2. Яким чином можна розумно поєднувати в менеджменті приватне і загальнонаціональне вкладення?
3. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту Комоске Мацусіта довівши їх число до десяти.

Завдання № 26

Рецептів, як досягти успіху в бізнесі, пропонується багато. Одна з систем пропонується далі. Проаналізуйте її.

1. Визначення специфічних перспектив організації, виходячи з потреб суспільства.

2. Визначення специфічних потреб людей в організації. Такими звичайно є самоповага, визнання і можливість незалежно мислити і діяти; ці відомості ґрунтуються на тривалих спостереженнях, що проводилися протягом останніх десяти років.

3. Формування команди для роботи, акцентуючи її увагу на процес планування, мета якого - визначити, де організація хоче опинитися через п'ять років.

4. Визначення стратегічної мети, аналіз зовнішніх умов, виявлення своїх сильних і слабких сторін і створення передумов для досягнення мети. Таким чином виходить зафіксоване на папері керівництво до дії, або письмовий план дії.

5. Визначення етапів досягнення цілей, окремих осіб, і груп, постановки ключових завдань на майбутні п'ять років.

6. Визначення цілей на четвертому, третьому, другому і першому роках роботи.

7. Якщо плановані досягнення, наступного року не відповідають сьогоденним реаліям, організація повинна заново встановити, що можна зробити на наступний рік, і переглянути план аж до п'ятого року, відшуковуючи компромісні рішення на кожному з етапів.

8. Необхідно визначити стратегію для досягнення поставлених цілей. Кожному члену організації повинна бути надана можливість внести свій внесок у вироблення цієї стратегії.

9. Цей план або проект представляють до вищої ланки управління або в групу, якій підзвітний керівництво. Дуже важливо до початку виконання завдання узгодити цілі і засоби їх досягнення.

10. Після того, як загальний п'ятирічний план і стратегія узгоджені, починається їх виконання.

11. Створюються детальні плани заходів та дій, при цьому особлива увага приділяється розбивці кожного ключового ділянки; на певних працівників покладається відповідальність за завершення того чи іншого етапу і чітко окреслюється коло обов'язків.

12. Необхідно встановити порядок звітності і виділяти успіхи і невдачі, щоб можна було простежити за виконанням кожного етапу робіт, від окремого заходу до довгострокової програми.

13. Всі працівники повинні мати можливість сигналізувати про відхилення від плану, що вимагає негайних дій для повернення на заданий курс.

14. Повинна бути розроблена система внутрішніх і зовнішніх винагород, які підтримають організацію на її шляху до поставленої мети.

Питання:

1. У чому пропонована схема відповідає умовам сучасної російської економіки; у чому вона їй чужа?

2. Що, на вашу думку, варто було б додати в перелік дій щоб зробити їх більш ефективними?

3. Якою мірою, якби ви були менеджер, ви прийняли запропоновану систему за основу?

Завдання № 27

Як краще працювати з партнером, клієнтом? Це питання стоїть перед кожним менеджером. Тут можна використовувати такі підходи:

1. Створити довірчу атмосферу при переговорах.
2. Попросити партнера більш детально розповісти про проблему. Це сприятиме більш чіткому визначенню позицій сторін.
3. Допомогти партнеру глибше вникнути в ситуацію, роблячи по ходу бесіди короткі, що запам'ятовуються узагальнення - висновки.
4. Орієнтувати партнера до творчих міркувань, що б проблема отримала більш різностороннє висвітлення.
5. Переконати партнера, що відкладати рішення ситуації, що склалася не виправдано, це дозволить визначити реальність намірів партнера про співпрацю з вами.
6. Викласти власне рішення проблеми, але поряд з іншими можливими. Тоді партнер вибере рішення самостійно, але швидше за все запропоноване вами.

Питання:

1. Який із зазначених підходів, на ваш погляд, найбільш ефективний?
2. Які підходи в ділових переговорах, що сприяють їх успіху, ви могли б ще запропонувати?

Завдання № 28

У економічній літературі викладається думка про те, що є п'ять базових напрямків в роботі менеджера який би областю він не займався. Їх результатом є інтеграція ресурсів для підтримки життєздатності і розвитку організації.

По-перше, менеджер встановлює цілі. Він визначає конкретні завдання та шляхи їх вирішення для досягнення цілей.

По-друге, менеджер організовує фірму як систему на їх виконання. Він аналізує види діяльності, рішення, необхідні для досягнення цілей. Потім виявляє проблеми, ставить завдання, групує проблеми і завдання і доручає конкретним співробітникам їх виконання.

По-третє, менеджер підтримує мотивацію праці та комунікації всередині фірми. Він становить команду з людей, відповідальних за певні роботи, роблячи це за допомогою різних прийомів, шляхом кадрових рішень (про оплату праці, призначеннях, підвищеннях і ін.), А також безлічі рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому здійснюються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

По-четверте, менеджер створює систему контролю. Він визначає одиниці виміру, фіксуючи показники, зорієнтовані на роботу всієї організації і в той же час на роботу конкретного співробітника. Він аналізує і оцінює досягнуті результати, повідомляючи про них своєму керівництву, підлеглим і колегам.

По-п'яте, менеджер сприяє зростанню ділової кар'єри людей, забезпечуючи умови, що сприяють просуванню по "службовій драбині" членів організації.

Питання:

1. Чи всі головні аспекти різноманітної діяльності сучасного менеджера тут враховані?

2. Що, на ваш погляд, потрібно додати, щоб загальна характеристика дій менеджера стала більш повної?

3. Які напрямки в роботі менеджера є пріоритетними?

4. Які особливості в діяльності менеджера в російських умовах ви хотіли б відзначити? Чим ці особливості обумовлені?

Завдання № 29

Існують завдання, в яких наводиться ситуації, коли менеджер може відчувати себе в скрутному становищі через те, що прийняті в цих ситуаціях рішення в деяких випадках не відповідатимуть поняття "справедливість" і "етика" в моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності.

Прийміть рішення по кожній ситуації і обґрунтуйте його.

1. Ви - головний менеджер на великій фірмі з виробництва всесвітньо відомих сигарет. У фірми є численні фабрики по всьому світу. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити ще фабрику в одній з країн СНД, і від вас залежить рішення - підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво даної фабрики забезпечить новими робочими місцями цей регіон, тим самим вирішиться актуальна для цього регіону проблема безробіття; з іншого - це принесе великий дохід вашої фірмі. Однак ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, до сих пір не були переконані в тому, що куріння викликає рак. Нещодавно вам в руки потрапив звіт про дослідження, в якому була встановлена пряма зв'язок між курінням і онкологічними захворюваннями.

Яке буде ваше рішення? Підпишете ви новий контракт чи ні? Чому?

2. Ви - менеджер з маркетингу на фірмі, яка випускає побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень спробувала удосконалити один з товарів, що випускаються, а саме - пилосос. Пилосос як і раніше не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти в результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису "Удосконалена новинка" на упаковці і в рекламі засобів масової інформації підвищить значно збут такого товару.

Яке рішення ви приймете? Зробіть такий напис чи ні? Чому?

3. Ви - менеджер на фірмі, що виробляє програмні продукти для ПЕОМ. На одній з презентацій ви знайомитеся з молодою жінкою (молодою

людиною), яка (ий) недавно була (був) керуючої (їм) на фірмі-конкуренті. З якоїсь причини вона (він) звільнена (ен) та, тепер ображається на цю фірму. Ви можете почати доглядати або, навпаки, прийняти залицяння. Або можете взяти її (його) на роботу. В іншому випадку, можете просто пообіцяти взяти її (його) на роботу. Образа так сильна, що вона (він) із задоволенням розповість про всі плани конкурента.

Чи підете ви на той, чи інший крок? Чому?

4. Ви - менеджер з великої компанії з продажу автомобілів. Компанія має широку мережу дилерів. Нещодавно у одного з них, що працює на важливою збутової території, почалися негаразди в сім'ї. Справа йде до розлучення, але дилер намагається призупинити і змінити рішення, прийняте його дружиною. У недалекому минулому це був один з найдосвідченіших і результативних продавців вашої фірми і мав торгіву привілей. Чи вдасться йому зберегти сім'ю, як скоро увійде в норму його сімейне життя? Зараз же велика кількість продажів втрачається. Ви як менеджер маєте юридичну можливість ліквідувати видану цього дилера тор-говую привілей і замінити його.

Що ви будете робити? Чому?

5. Ви - менеджер з виробництва на фірмі, яка випускає холодильники. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильників властивість, якого в ваших холодильниках немає, але яке надасть великий вплив на збут. Наприклад, в холодильниках "NO FROST" тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, а й звичайні, не боячись їх всихання. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про це новий властивості холодильника і про те, яким чином це було досягнуто. Ви можете надіслати свого співробітника на цей прийом під виглядом нового дилера, щоб дізнатися про но-вовведені.

Чи підете ви на такий крок? Чому?

6. Ви - головний менеджер відомої фірми, і щосили намагаєтеся добитися укладення вигідного контракту на велику суму продажів з однією компанією. В ході переговорів дізнаєтеся, що представник покупця підшукує собі більш вигідну роботу. У вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо ви натякнете йому про цю можливість, він швидше за все передасть замовлення саме вам.

Як поступите ви? Чому?

7. Ви - менеджер з маркетингу і хочете зробити вибіркове опитування споживачів про попит на товар конкурента. Для цього ви повинні провести опитування нібито від імені неіснуючого "Інститут маркетингу та кон'юнктури ринку".

Зробите ви таке опитування? Чому?

8. Ви - менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, яка бажає стати торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вище, ніж у претендентів-чоловіків на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче викличе негативну реакцію з боку ряду ваших торгових агентів, серед яких жінок немає, а також може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

9. Ви - менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка, ба-ющая відпочити в Греції. У вас же є гарячий тур на Мертве море в Ізра-іль. У жінки явні проблеми з тиском, задишка. Ви знаєте, що гіперто-никам на Мертве море їхати протипоказано.

Що ви будете робити?

10. Ви - менеджер фірми, що випускає засоби по догляду за волоссям. Фірма приступила до випуску нового шампуню, що перешкоджає утворенню лупи і ефективного навіть при разовому застосуванні. Проте фахівець з маркетингу вашої фірми рекомендує в інструкції на етикетці вказати, що шампунь слід застосовувати двічі при кожному митті голови. Додаткового

ефекту споживач не отримає, але шампунь буде витрачатися в два рази швидше, і, отже, збільшиться обсяг продажів.

Що ви зробите? Чому?

Завдання № 30

В даний час приділяється велика увага вивченню етики ділових відносин з метою підвищення культури в організаціях. На відміну від кодексів юридичних норм етика ґрунтується на культурі, громадській думці, традиціях і звичках. Норми етики виражаються в загальних фіксованих уявленнях (заповідях, принципах) про те, як треба поводитися. Слід пам'ятати, що етика - це принципи, що відокремлюють правильна поведінка від неправильного.

Ще в 1912 р підприємцями було вироблено сім принципів ведення справ:

1. Поважай владу. Влада - необхідна умова для ефективного ведення справи. У всьому має бути порядок. У зв'язку з цим привілей повагу до правоохоронців в узаконених ешелонах влади.

2. Будь чесний і правдивий. Чесність і правдивість - фундамент підприємництва, передумова здорової прибутку і гармонійних відносин в справах.

3. Поважай право приватної власності. Вільне підприємництво - основа благополуччя держави. Російський підприємець зобов'язаний в поті чола трудиться на благо своєї Вітчизни. Таке завзяття можна проявити тільки при опорі на приватну власність.

4. Люби і поважай людини. Любов і повага до людини праці з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу. В таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку у людей найрізноманітніших здібностей, спонукає їх проявити себе з кращого боку.

5. Будь вірний своєму слову. Ділова людина повинен бути вірний своєму слову. "Одного разу збрехав, хто тобі повірить". Успіх у справі багато в чому залежить від того, в якій мірі навколишні довіряють тобі.

6. Живи за коштами. Чи не заривайся. Вибирай справу по плечу. Завжди оцінюй свої можливості. Дій згідно своїх коштів.

7. Будь цілеспрямованим. Завжди май перед собою чітку мету. Підприємцю така мета потрібна, як повітря. Осюди на інші цілі. Служіння "двом панам" протиприродно. У прагненні досягти заповітної мети не переходь межу дозволеного. Ніяка мета не може затьмарити моральні цінності.

Мораль і етика зароджується в Росії бізнесу знаходять відображення в документах, що розробляються деякими Російськими фірмами. Є приклади розробки кодексів внутрішньої поведінки співробітників фірм. З опублікованих матеріалів найбільш відомим є Кодекс Російської товарно-сировинної біржі "Моральні вимоги, що пред'являються до брокерам РТСБ". Ці вимоги є обов'язковими для всіх службовців біржі і брокерських контор. Документ формулює вимоги, що пред'являються до бізнесменів не тільки в професійній діяльності, а й в особистому житті, в побуті.

У літературі наводяться заповіді ділової людини, при розробці яких був використаний Кодекс. Перш за все необхідно відзначити, що слідуючи цим заповідям ділова людина зобов'язаний керуватися правилом: оцінюючи методи і політику в області бізнесу, подумай, чи узгоджується все це з поняттями правди і справедливості?

Отже, зупинимося на інтерпретації заповідей ділової людини і переконаємося, що вони повинні бути основою ділових відносин в бізнесі.

Заповідь перша. ШАНУЙ ВЛАДА, бо в усьому повинен бути порядок. В умовах успішного бізнесу одним з найважливіших елементів є належну повагу до влади. Це означає - поважати закони країни, де ви маєте ділові контакти, і поважати своїх колег, своїх ділових партнерів на всіх рівнях спілкування.

Заповідь друга. БУДЬ цілеспрямованість, бо для досягнення поставленої мети треба зосередити на цьому всі свої зусилля. Щоб бути цілеспрямованим, бізнесмен повинен уміти раціонально використовувати час, кошти, талант.

Заповідь третя. БУДЬ вірний своєму слову. НЕ ПОДІЛЯЙ СЛОВО І ДІЛО. Бізнесмен повинен уміти виконувати свої обіцянки і тримати слово. Крім того, відомо, що ефективність ділового спілкування визначається також тим, щоб вас правильно зрозуміли, вірно витлумачили ваші слова. Мова ділової людини не повинна бути незрозуміла і, тим більше, груба.

Заповідь четверта. Приділяти час ВІДПОЧИНКУ І розмірковує про своє ЖИТТЯ, бо відпочинок - необхідна умова для творчої та ефективної роботи.

Заповідь п'ята. Виявляти повагу до СТАРШИМ, бо майбутнє і сьогодення базуються на минулому.

Заповідь шоста. ШАНУЙ ЛЮДСЬКЕ ЖИТТЯ, ЛЮДСЬКИМИ Честю, ГІДНІСТЮ І ПРАВАМИ ЛЮДИНИ.

Заповідь сьома. БУДЬ постійні в сексуальних відношеннях І В ШЛЮБ, бо сім'я є фундаментом будь-якого суспільства і будь-якої культури. Гарна, міцна сім'я - це запорука процвітання бізнесмена і його компанії

Заповідь восьма. ПРАВИЛЬНО розраховувати свої ЗАСОБИ, бо відмітними рисами процвітаючого бізнесмена є:

- оптимальне використання коштів і ресурсів;
- мудре керівництво людьми.

Заповідь дев'ята. БУДЬ чесний і правдивий, бо хороша репутація - це не тільки неприпустимість нечесності і брехні, а й допомога іншим людям в тому, щоб уникнути обману.

Заповідь десята. ШАНУЙ ПРАВО ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ.

питання:

1. Що з наведених принципів 1912 в повній мірі зберегло свою актуальності і в даний час, а що відійшло на другий план?
2. Які нові принципи бізнесу повинні бути впроваджені в практику підприємницької діяльності в Росії сьогодні?
3. Які принципи бізнесу вважаються сьогодні пріоритетними?

4. Порівняйте принципи ділової людини, розроблені в 1912 р, і заповіді теперішнього часу.

5. Поясніть причини появи нових заповідей.

6. Розкрийте сутність розглянутих норм поведінки, їх вплив на успішність діяльності бізнесмена або фірми.

7. Проаналізуйте запропоновані принципи і заповіді і визначте:

які з них ви вважали б за доцільне застосувати до своєї майбутньої фірми?

- що ви могли б додати?

- в якій мірі ви виконуєте в своїй роботі і житті розглянуті етичні норми?

Завдання № 31

Між менеджерами підприємства і покупцями його продукції існує взаємодія, характер якого представлений в схемі:



Питання:

1. Чи всі тимчасові контакти менеджменту і споживачів продукції (послуг) підприємства враховані в даній схемі?
2. Що, на вашу думку, тут необхідно доповнити?

Завдання № 32

Практика показує, що найбільший успіх в бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей або колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові вигоди, які неможливо отримати поодиночки. Для цього необхідно виконувати певні вимоги з питань кооперації:

1. Мета спільної роботи повинна бути ясна і зрозуміла всім учасникам.
2. Партнерам по можливості повинні бути знайомі завдання один одного.
3. При роботі повинні панувати хороше взаєморозуміння і вільний обмін інформацією.
4. Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Треба бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, обіцяє успіх для всіх.
5. Необхідні правила гри, яких все повинні дотримуватися.
6. Сильні сторони партнерів важливіше для спільної справи, ніж їх слабкі сторони. Перші необхідно скомбінувати, другі - нейтралізувати.
7. Вся інформація повинна надходити до координатора, щоб можна було відразу ж передати її всім тим, кого вона безпосередньо стосується.
8. Чи заважає кооперації той, хто хоче домогтися для себе вигоди за рахунок інших учасників.
9. Кожен відповідає за свою ділянку роботи, за надійність і дотримання строків.
10. У разі тієї чи іншої удачі слід заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.
11. Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної роботи (бюджет, розпорядження, терміни і т. П.).
12. Якщо рішення ухвалюються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно обґрунтовані.

Питання:

1. З усіма чи вимогами, означеними вище, ви згодні? Якщо з чимось не згодні - аргументуйте.
2. Які ще вимоги, передумови необхідні, щоб кінцевий результат спільної праці був би максимальним?
3. Яку менеджер повинен провести організаційну підготовку для совмісцевої роботи співробітників, щоб гарантувати успіх?

Завдання № 33

На допомогу молодим менеджерам в США Управлінням у справах дрібного бізнесу була випущена брошура, підготовлена групою колишніх менеджерів і підприємців.

Якщо ви хочете стати менеджером, постарайтеся об'єктивно відповісти «так» чи «ні» на запитання анкети, взятої з цієї брошури.

самоаналіз

1. Лідер ви по натурі?
2. Чи любите ви самі приймати рішення?
3. Чи звертаються до вас інші за порадою при прийнятті рішень?
4. Чи подобається вам конкуренція?
5. Чи є у вас сила волі і самодисципліна?
6. Чи плануєте ви наперед?
7. Чи любите ви мати справу з людьми?
8. Чи вмієте ви з ними ладити?

9. Чи усвідомлюєте ви, що, відкривши власну справу, ви, можливо, повинні будете працювати по 12 - 14 годин на день, шість днів на тиждень, а може бути і по неділях і святкових днях?

10. Чи вистачить у вас фізичних сил витримати таке навантаження і графік роботи?

11. Чи достатньо у вас душевних сил, щоб витримати таку напругу?

12. Чи готові ви якщо буде потрібно тимчасово знизити свій «життєвий стандарт» поки ваше підприємство не зміцніє?

13. Чи готова ваша сім'я розділити з вами ці труднощі?

14. Чи готові ви втратити своїх заощаджень?

Ваші заняття і досвід

1. Які основні знання вам потрібні для успішного ведення справи?

2. Чи володієте ви цими знаннями?

3. При наймі співробітників чи зможете ви визначити, чи відповідають спо-можності кандидатів тих посад, на які ви їх наймаєте?

4. Чи доводилося вам коли-небудь займати керівні посади?

5. Чи працювали ви коли-небудь в справі, подібному тому, що ви збираєтеся відкрити?

6. Навчалися Чи ви бізнесу в школі?

7. Якщо виявиться, що у вас немає основних знань, необхідних для вашої справи, чи будете ви готові здійснення своїх планів до придбання необхідних знань?

Оцінка результатів

Якщо на велику частину питань ви відповіли «так», то шлях до вершин менеджменту для вас відкритий.

Завдання № 34

Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їх основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (По Пітеру Друкеру)	Шляхи їх усунення
Прагнення до отримання вищої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинок кабінет, автомобіль) Турбота про власну кар'єру, положенні на шкоду інтересам своїх підлеглих, привласнення собі заслуг інших Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.	

Оцініть думку П. Друкера:

1. Постарайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформууйте їх на правій стороні сторінки.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реально їх здійснення в умовах Росії, які труднощі можуть зустрітися у російських менеджерів, як їх подолати?

Завдання № 35

Безліч конфліктних ситуацій вдалося б уникнути, якби оплата праці задовольняла, як роботодавця, так і працівника.

У колишньому СРСР декларувався принцип справедливості і рівності заробітної плати, тому рівень оплати праці керівників знаходився практично на рівні оплати праці кваліфікованого робітника, а часом був нижче його.

Психологія працівників на вітчизняних підприємствах в цьому питанні з початком ринкових перетворень мало змінилася.

У 1992 році в газеті «Известия» опублікований відкритий лист робітників Горьківського автомобільного заводу (ГАЗ), які звинувачували керівників підприємства в необґрунтованому отриманні високої зарплати (в 3-5 разів перевищує оплату праці робітників).

Слід зазначити, що саме ГАЗ першим з автомобільних заводів в Росії зумів успішно адаптуватися до непростих ринкових умов. У цьому, звичайно ж, є заслуга менеджерів заводу. На підприємстві випускається користується попитом продукція, в країнах ближнього зарубіжжя створюються спільні підприємства, де збираються автомобілі з маркою ГАЗ.

У країнах з розвинутою ринковою економікою картина зворотна. Менеджерам (особливо вищого рівня) заробітна плата може бути призначена в 10-30 разів більше в порівнянні з робітниками. Прикладом може служити система оплати праці на німецькій фірмі «Гумбольд»:

№ п/п	Посада	Місячна зарплата, тис. євро
1	Голова правління фірми (менеджер)	58
2	члени правління	42
3	начальники відділів	17
4	Інженери (зі стажем роботи)	6—7
5	Інженери (після закінчення ВНЗ)	5
6	робочі	2—5

Вважається, що менеджери (перш за все вищого рівня) несуть персональну відповідальність за розробку стратегії фірми на ринках, результати виробничої і фінансово-економічної діяльності фірми і т.п.

Питання:

1. Яку модель оплати праці (соціалістичну або капіталістичну) ви поділяєте? Поясніть свій вибір.

2. Чи згодні ви з тим, що менеджер в силу характеру виконуваних ним функцій організатора і керівника, повинен отримувати заробітну плату істотно більшу, ніж його підлеглі?

3. Чи слід в Росії поступово відмовитися від «соціалістичного» принципу оплати праці?

4. Запропонуйте варіанти вирішення цієї важливої проблеми.

Завдання № 36

Важливу роль в роботі менеджера відіграє його здатність до створення в колективі корпоративної культури - своєрідного образу думок (світогляду), який об'єднує співробітників при вирішенні ділових і загальнолюдських проблем.

Корпоративна культура базується насамперед на створенні необхідних умов для реалізації потреб людини. Основними принципами корпоративної культури є:

- розвиток особистої ініціативи;
- всевітнє стимулювання відповідальності за виконувану справу;
- повагу до людини як особистості;

Серед різноманітних шляхів створення корпоративної культури такі, як:

- підтримка і заохочення існування в колективі різних точок зору на ті чи інші проблеми;
- високий рівень людських відносин, прагнення до колективного рішення завдань;
- отримання співробітниками частини повноважень свого керівника, що сприяє підвищенню відповідальності за виконувану роботу;
- нестандартний спосіб мислення, який часто є джерелом нововведень в різних сферах діяльності.

Однак в реальній діяльності з управління колективом менеджер стикається з наявністю ряду об'єктивних обставин, що обмежують його можливості по створенню корпоративної культури. До них можна віднести:

1. Наявність в колективі співробітників, що відрізняються творчим потенціалом і працездатністю, які формують особливу шкалу особистих цінностей, слабо вписується в корпоративну культуру.

2. Вроджені пріоритети психології індивідуума, які (в порядку убудування) можна визначити так:

- А) приватне; Б) групове; В) суспільне.

Питання:

1. Якою має бути комплекс дій менеджера по створенню корпоративної культури в очолюваному ним колективі в умовах зазначених раніше об'єктивних обмежень?

2. Чи є особливості корпоративної культури в Росії? Якщо так, то підберіть відповідні приклади.

Завдання № 37

Етикет бізнесмена включає як мінімум:

- **правила подання та знайомства;**
- **порядок проведення ділових переговорів і контактів;**
- **дотримання загальноприйнятих вимог до зовнішнього вигляду, мови, манерам, вмінню одягатися і т.д.**
- **порядок оформлення службових документів.**

Питання:

1. Яка, на вашу думку, роль етикету в сучасному бізнесі?
2. Що, крім зазначеного вище, може ставитися до поняття «етикет бізнесмена»?
3. Які особливості етикету характерні для російських практики і менталітету?

Завдання № 38

У практиці менеджменту відомі два основних способи керівництва людьми: через пряме використання влади або через відмову від неї.

Питання:

1. Який спосіб управління співробітниками фірми ви вважаєте віддай перевагу-них: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішувати ту чи іншу проблему? Поясніть свій вибір.

2. У чому ви бачите переваги неформального управління в порівнянні з директивним?

Завдання № 39

Проаналізуйте діяльність декількох американських компаній.

Приклад 1. Фірма «Дженерал електрик» поряд з іншою продукцією випускає електротехнічні шафи для підприємств. Стандартний виробничий цикл виготовлення цього виробу займав три тижні. У зв'язку з посиленням конкуренції керівництво компанії прийняло заходи щодо вдосконалення організації виробництва.

Виробництво шаф було зосереджено на одному заводі (раніше продукція випускалася на шести підприємствах компанії). Велика частина деталей була зроблена взаємозамінною. Був скорочений штат заводських інженерів, а праця залишилася був максимально автоматизований. Для підвищення оперативності в цехах звільнили всіх майстрів і контролерів якості, скоротивши число управлінських рівнів між робітниками і менеджером з трьох до одного.

Функції організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції, дисципліни праці були делеговані робочим, яких об'єднали в бригади по 20 чоловік. Результат: ефективність виробництва зросла на 20%, виробничі витрати знизилися на 30%, терміни виконання замовлень скоротилися до 30 днів.

Приклад 2. Фірма АТТ виробляє засоби зв'язку. Процес виробництва виробу в фірмі здійснювався на декількох послідовних етапах: конструкторський відділ передавав свою роботу виробничникам, ті в свою чергу - до відділу маркетингу для реалізації виробу на ринку, в результаті на розробку нової моделі телефонного апарату йшло два роки. Керівництвом компанії було поставлено завдання інтенсифікувати розробку і виготовлення продукції.

Для цього були створені групи, що включає від шести до дванадцяти чоловік кожна, в тому числі проєктувальників, виробничників і фахівців зі збуту, яким надали право брати на себе відповідальність за вирішення комплексу задач (конструкція, дизайн, технологічність, вартість виробу).

Приклад 3. Корпорація «Мотролла» займається виготовленням засобів зв'язку. Одним з видів продукції є електронний наручний бипер, що подає звуковий сигнал його власнику і показує на дисплеї номер телефону. Корпорація спроектувала і побудувала автоматизований завод по виготовленню біпером за 1,5 року замість звичайних трьох. Основою успішної роботи було встановлення точних термінів виконання робіт і жорсткого контролю за їх дотриманням. Раніше корпорація приступала до випуску біпером через три тижні після отримання замовлення. Зараз автоматизований завод може виготовити і відправити бипер всього через дві години після того, як надходить замовлення.

Питання:

1. Що спільного в організації та управлінні виробництвом трьох американських компаній?
2. У чому ви бачите основну причину їх ефективної діяльності?
3. Чи можливе використання американського досвіду роботи в сучасній Росії?

Завдання № 40

Склалася думка, що нові організаційні структури багато змінюють в роботі менеджерів. До таких змін відносяться:

- рішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям. Представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями в усіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;

- так як в процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч чинників зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності, несуперечності окремих рішень, регулювати зв'язку між фазами реалізації і постановки (уточнення) цілей;

- в зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі і норми на певний період, а слід пропонувати сценарії, можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів;

- доводиться істотно перебудовувати взаємозв'язку між представниками вищого керівництва, менеджерами і фахівцями, які працюють в різних підрозділах фірми.

Питання:

1. Які ще, крім наведених раніше, зміни в діяльності менеджера-рів характерні для останнього часу?

2. Чи вважаєте ви, що подібні зміни органічно пов'язані з сучасними досягненнями в економіці, науці, техніці, управлінні, або це викликано якимись іншими причинами (вказати якими)?

Завдання № 41

Аналіз показує, що стосовно російської практики до типових помилок у кадровій політиці підприємства відносять відсутність:

- процедури ознайомлення новоприйнятого працівника з підприємством (працівник з моменту найму зазвичай відчуває себе відірваним від колективу);

- планування кар'єри, яка позбавляє працівника перспективи;

- належної інформованості, в результаті чого працівник мало ототожнює себе з інтересами фірми;

- почуття відповідальності, "заморожують" ініціативу працівника;

- комунікацій, що дозволяють працівнику висловлювати свої претензії, міркування і отримувати задовольняють його відповіді;

- просування по службі, що робить не вигідним для працівника якісне прояв себе у праці.

Питання:

1. Як ви вважаєте, які ще типові помилки і недоробки характерні для практики управління людськими ресурсами стосовно сьогоденної Росії?

2. Які нововведення в управлінні персоналом могли б впровадити ви, якби були призначені менеджером по кадрам російської фірми?

Завдання № 42

Для того щоб більш повно використовувати творчий потенціал колективу, необхідно:

- беззастережна підтримка керівництвом інноваційних ідей. Ціннісні установки керівників багато в чому сприяють створенню в організації інноваційного клімату, особливої атмосфери, яка сприяла вільному, творчому пошуку і реалізації нововведень;

- всебічне сприяння експериментаторства на всіх рівнях і у всіх підрозділах організації. Ентузіастам надаються всі можливості реалізувати їх новаторські ідеї (в продуктах, процесах, організаційних методах). У цьому менеджери бачать ефективний метод боротьби з бюрократизацією і відсталістю мислення, що вбивають нетривіальні ідеї;

- висока якість постійне вдосконалення комунікацій. Коли проблема «Штурм» з різних сторін, утворюються нові інформаційні комбінації і зв'язку на кожному рівні управління, виникає велика варіантність рішень. Тому інноваційні структури посилює циркуляцію інформації між підрозділами і окремими співробітниками. Під час «мозкового штурму» дотримується неодмінна умова: ніхто не має права критикувати висловлені точки зору. Свобода думок і висунення ідей повинна бути гарантована системою, що заохочує різноманіття і несхожість ідей;

- застосування стилю, званого участю в управлінні. Працівники повинні бути залучені в усі фази впровадження інновації та прийняття рішення. Така участь попереджає опір персоналу технологічним і організаційним нововведенням, сприяє поліпшенню показників виробничої діяльності;

- використання комплексних мотиваційних систем, що включають різні форми і методи матеріального заохочення творчої та інноваційної діяльності, і, крім того, безліч заходів соціально-психологічного впливу на працівників. Дана практика заснована на тому, що найбільшу творчу активність люди проявляють у разі, якщо керівництво фірми підтримує в них почуття

соціальної значущості і захищеності, відповідальності і можливості професійного і кар'єрного росту.

Питання:

1. Чи достатньо запропонованого в завданні, щоб ви як менеджер «йшли в ногу» з часом?

2. Які ще управлінські інновації доцільно використовувати в фірмі, щоб домогтися високих результатів?

Завдання № 43

Робота менеджера з кадрами, вважають фахівці, полягає в тому, щоб:

- висловлювати зацікавленість менеджера в ознайомленні з думками і оцінками співробітників фірми;
- створити обстановку, в якій працівники можуть безбоязно висловлювати свою думку;
- покращувати внутрішню фірмові комунікації;
- виявляти проблемні області і спрямовувати зусилля на вирішення конфліктів;
- оперативно оновлювати інформацію та актуалізувати бази даних з праці;
- оцінювати ефективність і дієвість корпоративної політики;
- сприяти поліпшенню атмосфери кооперації і співробітництва;
- визначати напрямки вдосконалення організації праці та управління;
- залучати персонал в рішення корпоративних завдань і підтримувати почуття відповідальності за економічний успіх фірми.

Питання:

1. Як ви вважаєте, чи всі основні напрямки діяльності кадрового менеджменту тут позначені або щось упущено (останнє конкретизувати)?
2. Стосовно до російської практики на які особливості і обставини слід робити упор в управлінні людськими ресурсами компанії?

Завдання № 44

В одному з банків з метою вдосконалення роботи з клієнтами було підготовлено нараду керівного складу, на якому було запропоновано обговорити наступні питання:

1. Чи потрібен в банку меморандум, який визначає довгострокові цілі банку спрямовані на забезпечення клієнтів якісними послугами? Чи існує положення про те, що банк хоче дати клієнтам?

2. У положенні, що стосується орієнтованому на клієнтів цілей, чи є ці цілі чітко визначеними або ж це лише гасла?

3. Чи існує в банку практика перевірки задоволеності клієнтів його продуктами або послугами?

4. Чи потрібен банку механізм збору думок клієнтів з приводу того, як, на їх погляд, можна поліпшити якість послуг банку?

5. Чи використовуються побажання клієнтів для певних змін в випробувальних процесах?

6. Чи доцільна розробка разом з бухгалтерією шляхів зміни, у скільки обходиться банку низька якість послуг (втрачені клієнти, витрачений даремно час, низький моральний дух співробітників)?

7. Наскільки важливо проводити тренінги для персоналу з навчання роботі з клієнтами для того, щоб допомогти співробітникам краще працювати з клієнтами?

8. Чи володіють керівники банку достатніми знаннями і навичками, щоб надавати підтримку співробітникам, які працюють безпосередньо з клієнтами, в наданні висококласних послуг?

9. При прийомі на роботу нових співробітників, повідомляється їм, що одним з неодмінних умов успішної роботи в банку є якісне обслуговування клієнтів? І як цього добиваються?

10. Чи достатньо розвинені в банку технології (комп'ютерні і комунікаційні системи) для того, щоб забезпечити швидке і ефективно обслуговування клієнтів?

11. Скільки ефективно заохочуються співробітники за відмінне обслуговування клієнтів?

Питання:

1. Якби підготовка наради було доручено вам, які питання з програми здалися б зайвими (і чому) і які проблеми ви додали б до порядку денного?

2. Якби ви були генеральним менеджером в банку, вважали б ви проведення такої наради ефективним і необхідним?

3. Що, на вашу думку, потрібно зробити, щоб всі позитивні висловлювання на нараді були б помічені, узагальнені і втілені в практику?

Завдання № 45

Головне у фінансовому менеджменті - прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між фірмою і джерелом її фінансування, як зовнішніми, так і внутрішньо фірмовими, а управління потоком фінансових ресурсів, виражених в грошових коштах, є центральним питанням у фінансовому менеджменті.

Потік фінансових ресурсів становлять такі кошти:

- отримані в результаті фінансово-господарської діяльності фірми;
- придбані на фінансових ринках за допомогою продажу акцій, облігацій, отримання кредитів;
- повернуті суб'єктам фінансового ринку як плата за капітал у вигляді відсотків і дивідендів;
- інвестовані і реінвестовані в виробничо-господарську діяльність фірми;
- спрямовані на сплату податкових платежів.

Питання:

1. У чому ви бачите головне в роботі менеджера фірми в галузі управління її грошовими потоками?
2. Що, на вашу думку, і чому служить основним джерелом поповнення грошових ресурсів фірми?
3. Яка роль податкових платежів у потоці фінансових ресурсів фірми?

Завдання № 46

Будь-який бізнес - справа ризикована. Ризик - це ймовірність виникнення збитків або неотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Підсилення ризику, по суті, - зворотний бік свободи підприємництва, своєрідна плата за неї. У міру розвитку ринкових відносин в нашій країні посилюється конкуренція. Щоб вижити в цих умовах, потрібно зважитися на впровадження технічних нововведень і сміливі, нетривіальні вчинки, а це підсилює ризик. Доводиться змиритися з неминучістю ризику і навчитися прогнозувати події, оцінювати ризик, не переходити за допустимі його межі.

Виділяють такі основні види підприємницького ризику:

Виробничий ризик пов'язаний з випуском продукції, товарів, із здійсненням будь-яких видів послуг і виробничої діяльності. Найбільш важливі причини виробничого ризику - можливе зниження передбачуваних обсягів виробництва, зростання матеріальних і інших витрат, сплата підвищених відрахувань та податків і т.д.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації товарів, випробувальних або закуплених підприємцем. Причини комерційного ризику - зниження обсягу реалізації внаслідок зміни кон'юнктури чи інших обставин, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачуване зниження обсягу закупівель, втрати товару в процесі обігу, підвищення витрат обігу.

Фінансовий ризик - виникає у сфері взаємодії підприємства з банками та іншими фінансовими інститутами. Він вимірюється найчастіше співвідношенням позикових коштів до власних: чим вище це співвідношення, тим більшою мірою підприємство залежить від кредиторів і тим вище фінансовий ризик, так як припинення кредитування або жорсткість умов кредиту може спричинити за собою зупинку виробництва через відсутність сировини, матеріалів і т.д.

Питання:

1. Які ризики мають переважаче значення в російській діловій практиці?
2. Які ризики, що мають місце в Росії не вкладаються в систему наведено-них раніше ризиків?

Завдання № 47

Сучасним фахівцям потрібні такі якості:

- наявність глибоких макроекономічних знань;
- детальне знання ринку, законів його розвитку, специфіки і динаміки ринкових відносин в Росії і в інших країнах;
- прагнення до досконалому освоєнню вузької спеціальності, що є для конкретного працівника основний;
- вільна орієнтація сукупності ринкових відносин, в їх взаємозалежності і взаємозумовленості.

Крім того, обов'язкові такі якості, як підприємливість, відповідальність, чесність, принциповість, скромність, фізичне здоров'я.

Питання:

1. Якими додатковими якостями треба володіти сучасного фахівця, щоб він був на "висоті становища"?
2. Які особливі якості необхідні для фахівця в Росії?

Завдання № 48

Головне завдання менеджера - максимізація прибутку, одержуваної компанією. Разом з тим все більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес - тільки "робити гроші". Вони обґрунтовують свою позицію тим, що соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і вживаються ними дії, що сприяють вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їх імідж в суспільстві і бути непоганою рекламою.

Питання:

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець в сучасній Росії виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?
4. В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом:
 - в масштабах фірми
 - в масштабах регіону, країни?

Завдання № 49

Незважаючи на великий потенціал ринку, іноземні підприємцям дуже обережні в тому, що стосується розвитку бізнесу в нашій країні. Серед багатьох недоліків, характерних для нашого ринку, відзначається або повна відсутність, або невисока кваліфікація менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (фахівців організації та управління) обходиться іноземним компаніям, що працюють тут, дуже дорого. Крім того, присутність іноземних фахівців в спільних підприємствах часто веде до конфліктних ситуацій між ними і російським персоналом, котрі вважають що у перших незрівнянно вищий рівень оплати праці.

На цьому тлі незвично виглядають результати аналізу діяльності декількох десятків спільних підприємств, виконаного співробітниками Гарвардської школи бізнесу в США. Коротко суть їх висновків зводиться до наступного:

Переваги	Недоліки
<p>Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту невірно</p> <p>У сучасній Україні багато талановитих і досвідчених менеджерів</p> <p>В Україні є широкі можливості для підприємництва</p> <p>Українські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на Заході</p> <p>Труднощі, з якими стикаються російські менеджери (нестабільність, інфляція і т.д.), можна звернути в переваги</p>	<p>Українські менеджери неправильно розуміють зв'язок між владою і відповідальністю (прагнуть до великої влади малої відповідальності)</p> <p>Об'єктивні труднощі в роботі українських менеджерів:</p> <ul style="list-style-type: none">постійна зміна законодавчої бази;складності забезпечення підприємств ресурсами;обмежена конвертованість валюти

Питання:

1. Чи згодні ви з оцінкою стану російського менеджменту, яку дали американські фахівці?

2. Чи не свідчить їх позиція про недостатнє знання особливостей проблем організації та управління менеджерів?

3. Як динамічно, на вашу думку, змінюються об'єктивні умови для роботи російських менеджерів?

4. Хто в даний час переважно на посаді керівника російського промислового підприємства, великої оптової фірми, банку: досвідчений, іноземний або російський менеджер? Поясніть свій вибір.

Завдання № 50

У 1932 р Була заснована японська компанія "Мацусіта Електрик Індастріал Ко, Лтд", яка є одним зі світових лідерів у виробництві електротехніки та електроніки. У Росії, як і в інших країнах відомі торгові марки цієї компанії: "Технікс" і "Панасонік".

Засновник компанії Комоске Мацусіта сформулював мету основних положень менеджменту:

- Не хитруючи, будь чесним;
- будь господарем на своєму місці;
- Не живи вчорашнім днем, постійно вдосконалюй свої знання;
- ставитесь з повагою і увагою до оточуючих;
- весь час пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку;
- з вдячністю стався до того, що маєш і отримуєш - ми все беремо у суспільства в борг;
- Не втомлюйся задавати собі питання: "На кого я працюю"? Відповідь тільки одна - на суспільство.

Питання:

1. У чому полягає соціальна спрямованість менеджменту?
2. Яким чином можна розумно поєднувати в менеджменті приватне і загальнонаціональне вкладення?
3. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту Комоске Мацусіта довівши їх число до десяти.