

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та маркетингу



Менеджмент

Методичні рекомендації

для самостійної роботи з ситуаційного аналізу
для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»
спеціальностей 073 «Менеджмент», 074 «Публічне
управління та адміністрування», 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування», 071 «Облік і оподаткування»,
денної форми навчання

МИКОЛАЇВ

2017

УДК 005

M50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету
від 26.04.2016 р., протокол № 8

Укладач:

Л. М. Каращук – доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського
національного аграрного університету

Рецензенти:

Т. І. Ткаліч – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та
управління персоналом, Миколаївський національний університет ім.
В. О. Сухомлинського

І. Г. Крилова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2017

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Особливості навчання менеджменту	6
2. Конкретні ситуації у вивченні менеджменту	7
3. Підготовка студента до аналізу та обговорення конкретних ситуацій	8
3.1 Як читати КС	9
3.2 Аналіз КС студентом	10
3.3 Представлення аналізу КС в аудиторії	12
3.4 Письмовий аналіз КС	13
4. Конкретні ситуації для самостійної поза аудиторної роботи	17
4.1 Тема заняття: Менеджер в організаційному оточенні	17
4.1.1 Ситуація «Підприємець чи менеджер»	17
4.1.2 Питання для аналізу	19
4.2 Тема заняття: Еволюція управлінської думки	20
4.2.1 Ситуація «Знайомтеся – це Форд»!	20
4.2.2 Питання для аналізу	24
4.3 Тема заняття: Спілкування та управлінська діяльність	25
4.3.1 Ситуація «Управління комунікаціями в корпорації МакКессон»	25
4.3.2 Питання для аналізу	27
4.4 Тема заняття: Прийняття рішень	28
4.4.1 Ситуація: «Одяг від Люшенка»	28
4.4.2 Питання для аналізу	29
4.4.3 Ситуація «Петро Ткаченко»	30
4.4.4 Питання для аналізу	32
4.4.5 Ситуація «Три суперечливих рішення»	33
4.4.6 Питання для аналізу	34

4.5	Тема заняття: Стратегічне планування в системі управління організацією	35
4.5.1	Імперія STARBUCKS COFFEE	35
4.5.2	Питання для аналізу	36
4.6	Тема заняття: Організація взаємодії та повноваження	37
4.6.1	Ситуація «Грейл Шнжиніринг»	37
4.6.2	Питання для аналізу	46
4.7	Тема заняття: Побудова організації	48
4.7.1	Ситуація «Ніпонт»	48
4.7.2	Питання для аналізу	49
4.8	Тема заняття: Мотивування працівників	50
4.8.1	Ситуація: «Клуб 100»	50
4.8.2	Питання для аналізу	51
4.8.3	Ситуація: «Заміна нудної за змістом роботи»	52
4.8.4	Питання для аналізу	53
4.8.5	Ситуація: «Проблема взаємовідносин між службовцями Гонконгського метрополітену»	54
4.8.6	Питання для аналізу	56
4.9	Тема заняття: Влада та лідерство	57
4.9.1	Ситуація: Влада та лідерство	57
4.9.2	Питання для аналізу	56
4.9.3	Ситуація: Чи подобається вам ваша робота?	60
4.9.4	Питання для аналізу	62
4.9.5	Ситуація «Люди та організації»	63
4.9.6	Ситуація «Джонсон & Джонсон»	66
	Список рекомендованої літератури	67
	Методичне забезпечення дисципліни	67

ВСТУП

Сьогодні нагальною вимогою часу стало переведення менеджменту, як дисципліни, що має конкретний характер, з лекційної іпостасі у практичну. Неможна й надалі витратити дорогоцінний час на переказування того, що студент спроможний прочитати сам. Доцільно його використовувати на пояснення за допомогою теорій та концепцій того, що відбувається у практиці управління.

Менеджмент – це практична дисципліна. У менеджменті, на відміну від «класичних» природничих наук, немає довічних законів. У менеджменті є теорії та концепції, які є нічим іншим, як відображенням суспільного досвіду управління. І якщо настає час, коли теорія не підтверджується практикою, то йде теорія, як така, що не відповідає реаліям. Тому, у навчанні менеджменту дуже важливий, з позицій практики, доказовий бік пізнання проблем, що існують, та шляхів їх вирішення. **Методичні рекомендації**, які пропонуються студентам саме і є тим природнім продовженням теорій та концепцій, які розглядаються у курсі лекцій з дисципліни, які, як сподівається автор, допоможуть здобувачам вищої освіти, що вивчають цю дисципліну, поєднати теорію з практикою й вийти на якісно інший рівень засвоєння матеріалу.

Навчання менеджменту за допомогою методу конкретних ситуацій займає основне місце у методиці викладання менеджменту у зразкових західних вищих навчальних закладах.

1. ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

На сучасному етапі розвитку суспільної та наукової думки, перед викликами зовнішнього середовища, яке дедалі швидше змінюється, відбувається суттєва зміна в усвідомленні того, що собою являє менеджмент, які завдання він вирішує і як здійснюється. Можна висловити припущення, що управлінська парадигма й надалі буде стрімко трансформуватися.

На нашу думку, існує чотири найбільш важливих фактори впливу на управління, які так чи інакше можуть прояснити, яким чином ми можемо уявити собі управління у майбутньому: 1) як ми розуміємо та описуємо управління, як ми вимірюємо управління; 2) як поєднується людина і засоби виробництва; 3) характеристики продукту; 4) культура.

Нові умови ведення бізнесу вимагають проведення суттєвих перетворень у системі підготовки кадрів для роботи у ділових організаціях. Парадигма навчання, яка склалася до теперішнього часу в основному пов'язувалася зі змінами знань та уявлень людини про реальний світ. Вона виходила з того, що навчання – це знайомство з новими явищами та процесами, а також отримання нових знань про ті явища і процеси реального світу, з якими людина вже була знайома, а навчання – це виявлення та з'ясування людиною нових зв'язків між окремими процесами та явищами.

Нова парадигма навчання виходить з того, що навчання як зміна сприйнятої реальності являє собою зміну місця людини, що навчається у реальному світі, встановлення нових зв'язків та контактів. Таким чином при старій парадигмі навчання наголос робиться на розвиток потенціалу, при новій парадигмі – на зміну позиції у реальному світі.

2. КОНКРЕТНІ СИТУАЦІЇ У ВИВЧЕННІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Концепція методу конкретної ситуації полягає в тому, що навчання управлінню, у силу специфіки останнього як переважно практичної діяльності, суттєво відрізняється від існуючих процесів передачі знань у традиційних галузях природничих та гуманітарних наук. Ця відмінність стосується головного – цілей навчання. Основоположна ідея методу стосовно навчання управлінню будується на вірі у те, що управління – це більше поведінка, навички та вміння, ніж просто знання. Найкращий метод розвитку цих якостей досягається тренуванням через моделювання дій. При досягненні управлінської майстерності роль вказаних факторів різко зростає, що визвало у свій час створення та розвиток іншої концептуальної основи стосовно методів навчання управлінню.

Нині визнається, що такою концептуальною основою стало **практикуюче навчання** (experiential learning), що виходить із припущення, що навички, вміння та адекватна поведінка в цілому найефективніше формуються у ході набуття досвіду з наступним його осмисленням, теоретизацією та перевіркою на практиці. Більш ніж зрозумілим є те, що навчання управлінню у межах «спіралі» практикуючого навчання краще за все проводити, безпосередньо залучаючи тих, хто навчається у практичну діяльність на робочому місці на посаді менеджера. Проте, важко собі уявити, що в дійсності знайдуться об'єкти ділової активності, фірми або компанії, які візьмуть на себе роль навчально-тренувальних лабораторій або «розплідників» виховання дипломованих управлінців.

Особливості життя та бізнесу не сприяли створенню таких навчальних центрів, але самі завдання залишились. Попит на людей, які володіють здатністю до управління не знижується. Традиційним місцем підготовки таких людей залишаються вищі навчальні заклади та школи бізнесу. Задовольнити попит на якісних менеджерів дозволяє лише введення та розвиток методу конкретних ситуацій (case-method, МКС) – методу навчання, який дозволяє багато в чому реалізувати концепцію практикуючого навчання в умовах занять в аудиторіях.

Неможна говорити про метод конкретних ситуацій (далі МКС), не говорячи про саму конкретну ситуацію (далі КС). У самому загальному вигляді КС представляє собою опис подій, які дійсно мали місце у процесі ведення бізнесу у словах, цифрах та образах. Це наче «зріз» цього процесу, фіксація його динаміки у певних часових межах, яка ставить студента перед вибором шляхів вирішення проблем та курсу наступних дій. При цьому очікується, що після вивчення ситуації студент прийде до свого індивідуального висновку, а після обговорення КС у групі та в аудиторії внесе у них необхідні зміни. За своєю природою КС тим краще, чим у більш реальну ситуацію потрапляє студент. Основною відмінністю методу від традиційних методів навчання є те, що мінімальна особиста залученість студента замінюється на повну фізичну та психологічну залученість з прийняттям на себе відповідальності за хід та результати заняття.

3. ПІДГОТОВКА СТУДЕНТА ДО АНАЛІЗУ ТА ОБГОВОРЕННЯ КОНКРЕТНИХ СИТУАЦІЙ

Участь студентів є ключовим компонентом реалізації методу конкретної ситуації. Якість аналізу конкретної ситуації та рівень залученості студента в її обговорення в аудиторії відіграють ключову роль в успішному застосуванні цього методу. Очевидно, що яким би не був майстерним викладач, він вимушений ділити свій успіх з аудиторією. Тому важливо, щоб студенти були адекватно підготовлені до проведення занять з використанням КС. Наведений нижче матеріал покликаний допомогти здобувачам вищої освіти краще аналізувати КС та готуватися до її обговорення в аудиторії.

У межах методу конкретної ситуації робота студента з КС включає:

- індивідуальний аналіз КС;
- розгляд КС у малій групі (3-5 чоловік);
- обговорення КС в аудиторії з викладачем.

Розглянемо кожен з цих складових методу конкретної ситуації.

3.1 Як читати КС

Читання ситуації доцільно проводити у декілька етапів. *Перший раз* треба прочитати всю КС як найшвидше. При цьому швидкість читання повинна визначатися можливістю переказати прочитане своїми словами.

Під час першого читання студент повинен визначити, з якою КС він має справу (рис. 1), та зрозуміти загальну тему та зміст КС. Важливо розібратися у структурі та логіці КС, що згодом допомагає повертатися до тексту за поясненням та посиланнями. Якщо студенту вдається зрозуміти, навіщо було задано саме цю КС, то йому легше виявити питання, які можуть бути поставлені викладачем в аудиторії. Перше читання повинно підготувати студента до роботи у малій групі, де він може поділитися з іншими своїм розумінням фактів та подій.

Добре структуровані КС	<ul style="list-style-type: none">• Залучити відому концепцію• Обрати методи аналізу• Підібрати необхідні данні для рішення	<ul style="list-style-type: none">• Залучити відому концепцію• Визначити шляхи застосування її на практиці• Співставити висновки з наявними фактами
	Неструктуровані КС	<ul style="list-style-type: none">• Залучити відому практику• Сформулювати загальні положення• Перевірити висновки за допомогою фактів
	КС про відоме	КС про невідоме

Рисунок 1. Напрями читання КС

Друге читання КС повинно бути більш уважним, а його швидкість визначається можливістю здійснити рефлексію¹ відносно прочитаного. Для великих

¹ **Рефлексія** (від [пізньолат.](#) *reflexio* — звернення назад) — це звернення уваги суб'єкта на самого себе і на свою свідомість, зокрема, на продукти власної активності, а також будь-яке їх переосмислення. Зокрема, – в традиційному сенсі, – на зміст і функції власної свідомості, до складу яких входять особистісні структури (цінності, інтереси, мотиви), мислення, механізми сприйняття, прийняття рішень, емоційного реагування, поведінкові шаблони і т. д.

КС це може складати від двох до чотирьох годин. Аналіз КС починається саме на цьому етапі читання. Для цього студент повинен розібратися в усіх важливих фактах та відділити їх від оцінки. Аналіз включає виявлення фактів та визначення частин проблеми, а також того, як вони співвідносяться між собою (зв'язки та відносини між ними). У процесі ефективного аналізу може виявитися дещо нове, тобто те, що не було помічене до цього. Аналіз фактів та подій повинен допомогти студенту знайти підтвердження своїх рішень. Це вимагає від студента оригінальності та творчості. Оцінка фактів та подій, до якої, замість аналізу, найчастіше вдаються студенти, складається з формулювання та вибору критеріїв та виходу на цій основі на низку висновків, тобто реальна оцінка може бути зроблена тільки після ретельного аналізу.

Передбачається, що студент в ході другого читання повинен «докопатися» до проблеми. Це нелегке завдання. Студент повинен знати, що проблема полягає у невідповідності між намірами та результатом. Проблеми не можуть мати чисто матеріальну основу (підприємство, машини, гроші, ціни та ін.). вони завжди пов'язані з людиною, її поведінкою. Це найчастіше стосується керівника організації, якщо він є «героєм» КС. Друге читання допомагає студенту забезпечити обґрунтованість ймовірного рішення, тобто того, що буде оцінюватися викладачем. Для цього йому необхідно побудувати ланцюг доказів з фактів та послідовності подій. Він також повинен уважно продивитися схеми та таблиці, щоб побачити те, що не пояснює текст.

Заключним є третє читання КС. Робити це краще ввечері, перед заняттям наступного дня.

3.3 Аналіз КС студентом

Цей етап роботи з КС полягає у проведенні вдумливого смислового аналізу КС та знаходженні ефективної форми представлення цього аналізу в аудиторії. Крім цього аналіз передбачає:

- вибір методів аналізу;

- визначення основних напрямків аналізу;
- визначення рівня та типу аналізу, який виноситься на обговорення в аудиторії.

Ефективний аналіз КС – це забезпечення студентом своєї позиції відповідними фактами. Творче використання простих методів кількісного аналізу для забезпечення якості своєї позиції є найбільш цінною навичкою, яку студент може набути завдяки методу КС. Під час визначення напрямків аналізу важливо виявляти факти навколо проблем, рішень та рекомендацій. Якщо бракує інформації краще робити це творчо, ніж на основі гіпотетичних припущень. Успішніше це роблять люди з досвідом роботи.

В залежності від того, на що звертає увагу студент з точки зору змісту (організація або техніка справи) та методів (логіка або інтуїція) аналізу, можна виділити чотири підходи до аналізу КС: з позиції рішення, системний, поведінковий та ситуаційний (рис 2)

<p>організацію справи</p>	<p>Поведінковий підхід</p> <ul style="list-style-type: none"> • фокус на поведінці людей в організації • виявлення процесів та зв'язків між ними • рішення – навколо типу взаємодії у певному 	<p>Ситуаційний підхід</p> <ul style="list-style-type: none"> • поведінка організації залежно від середовища • виявлення методів аналізу альтернатив • рішення – навколо кількості
<p>Акцент у змісті аналізу на...</p> <p>техніку справи</p>	<p>Підхід з позиції «рішення»</p> <ul style="list-style-type: none"> • організація як нормативна модель з цифрами та числами • виявлення методів аналізу альтернатив • рішення – навколо кількості 	<p>Системний підхід</p> <ul style="list-style-type: none"> • організація як відкрита система • виявлення елементів системи та характеру їх взаємодій • рішення – навколо типу системи та характеристик її елементів
	<p>формальний апарат</p>	<p>Акцент у методах аналізу на...</p> <p>інтуїцію</p>

Рисунок 2. Підходи до аналізу КС

Існує також п'ять типів аналізу КС. *Всебічний* аналіз передбачає глибоке вивчення ключових проблем, підкріплене кількісними та якісними даними. Такий аналіз дозволяє студенту відчувати себе впевнено в ході обговорення КС. *Спеціалізований* аналіз робиться з упором на якість окреме питання з наступним «заглибленням» з розрахунком, що ніхто інший цього не зробить. Зазвичай студент обирає для цього питання, яке він добре знає з теорії чи практики. *Ініціативний* аналіз – це аналіз навколо того, що студент бачить як початок дискусії; він є різновидом спеціалізованого аналізу. Проте цей сигнал спрямований не на «глибоке копання», а на вироблення альтернатив. Аналіз «*на виживання*» носить поверхневий або дуже загальний характер і здійснюється за вказаними в КС питаннями або по зрозумілим проблемам. Він не робить студента «героєм» обговорення КС, проте дає можливість не отримати погану оцінку. *Інтегрований* аналіз має багато форм. В основному він складається з включення в аналіз додаткових даних (галузевих звітів, технологічної документації, звітів компаній, особистого досвіду та інше). Ціль такого аналізу – використання сторонньої інформації для збагачення аналізу КС у цілому.

3.4 Представлення аналізу КС в аудиторії

Часто студенти мають багато ідей в голові, але не здатні представити їх формально в ході дискусії. Це має місце навіть в малій групі. Немає нічого поганого у тому, що студенти будуть запозичувати методи, які використовують досвідчені викладачі. Перш за все треба подумати, як використовувати *дошку*. Це може, наприклад, бути варіант «плану дошки» викладача (тобто чітко структуроване викладення матеріалу). Можна підготувати слайди або презентацію. Вміння наочно зобразити рішення проблеми зазвичай свідчить про її глибоке та чітке розуміння. Студенти можуть також використовувати «*речові докази*», тобто приносити в аудиторію продукти компанії або її конкурентів, статті про компанію або її продукти та ін.

3.5 Письмовий аналіз КС

Певна річ, підготовка формального письмового аналізу складніша за просту підготовку до обговорення ситуації в аудиторії. Письмовий аналіз може бути індивідуальним або груповим. Але, у будь-якому випадку він вимагає рішення наступних проблем:

- планування часу та завдань;
- проведення самого аналізу;
- написання звіту з аналізу відповідно до визначеної форми;
- оформлення звіту для представлення викладачеві.

У багатьох студентів виникають труднощі під час викладення своїх ідей аналізу КС на бум агу (проблеми письмової комунікації). При цьому головна складність полягає в тому, щоб адекватно відобразити на папері ідеї, які існують поки що тільки в голові. Тому наведені нижче рекомендації можуть бути корисними для студентів.

Планування роботи з підготовки письмового аналізу. Типова помилка студента полягає в тому, що вони витрачають мало часу на написання звіту та занадто багато часу на все інше, пов'язане з аналізом КС. Нажаль, в наших вищих навчальних закладах взагалі не вчать такій життєво важливій якості, як управління часом, що є сьогодні нічим іншим, як управління собою.

В табл. 1 наведено план роботи з підготовки письмового аналізу КС.

Для складної, «гарвардського» типу КС обсягом близько 30 сторінок зазвичай звіт складає 6 – 8 сторінок (2000 слів), не враховуючи таблиць та рисунків.

Підготовка такого звіту може зайняти до 20 годин. Для більш коротких КС час не скорочується пропорційно зменшенню кількості сторінок. Так, для «одно сторінкової» КС робота з її якісного аналізу займає не менше 4 годин. Спроби студентів «заощадити» час призводять до задовільної (у кращому випадку) оцінки.

Таблиця 1. Підготовка письмового аналізу

Етапи	Час, який витрачається, %
Перше читання КС та її індивідуальний аналіз	20
Перша зустріч у малій групі для аналізу факторів та подій	11
Друге читання та перше написання звіту (чорнетка)	20
Друга (уточнююча) зустріч малої групи	11
Написання повного звіту письмового аналізу. Підготовка конспекту з ключовими моментами. Написання першого варіанту.	27
Перевірка та виправлення помилок. Внесення виправлень та друг текст.	11

Підготовка письмового аналізу. Під час підготовки звіту не слід перетворюватися на письменника та ускладнювати те, що викладено в КС. Не треба також оригінальничати та концентрувати багато цікавих ідей. У цілому студенту не треба давати занадто складний сценарій свого сприйняття КС, а тим паче фантазувати. *Простота* викладення – це основна риса підготовки гарного письмового аналізу.

Друга важлива риса – це чіткість викладення. Необхідно зосереджуватися на двох-трьох моментах (корисно пам'ятати, скільки хвилин може витратити викладач на читання звіту студента), проте висвітлити їх слід досить повно.

Як це виглядає парадоксально, але часто студенти починають писати звіт з аналізу паралельно з читанням КС, тобто «по ходу справи». Важливо перш ніж писати, прочитати КС, як це було рекомендовано вище, ознайомитися з нею особисто, а не зі слів друзів.

В ході написання звіту студент повинен відповісти собі на два питання:

- чи знаю я відповідну теорію та методи аналізу;
- чи готовий/готова я до зустрічі з новим та нетрадиційним?

Також важливо підкріпити якість звіту кількісними показниками. Економічний, фінансовий, кількісний та організаційний висновки аналізу фактів дають сильну доказову підтримку тим пропозиціям, які висуває студент. При цьому ключовим аспектом аналізу КС є готовність та здатність студента оцінити майбутній ефект своїх рекомендацій.

Послідовне написання звіту. Щоб прийняти запропонований нижче план дій, студент повинен зрозуміти, що йому доведеться витратити час на підготовку якісного звіту з аналізу КС.

Спочатку необхідно *проаналізувати* ситуацію в ході її читання та осмислення. Для цього треба попрацювати з текстом, роблячи помітки та виписки. Корисно при цьому скласти свої «логічні» схеми. Потім над усім цим треба *подумати* з точки зору того, як викласти результати аналізу. Тільки після цього можна садитися та писати звіт. Добре якщо на початку вдасться викласти основну ідею того, що хочеться відобразити у звіті. Потім треба пояснити свій інтерес. Така логіка полегшить викладачеві читання звіту, а головне – розуміння того, що хотів сказати студент. Закінчивши написання звіту, студент повинен перевірити написане (особливо факти та данні).

Загальна структура звіту може бути такою:

- контекст подій та фактів;
- формулювання проблеми;
- безпосередній аналіз;
- рішення та їх реалізація;
- рисунки, схеми, таблиці.

Правила написання звіту. Не треба захоплюватися вступом. Часто студенти роблять його задовгим і на цьому наче «видихаються» та втрачають час. Звіт не повинен бути простим переказом тексту КС. Це скоріш добре структурований твір, ніж переказ. Не рекомендується використовувати безособові або невизначено-особисті речення типу: «Було прийнято рішення підвищити ціни» або «Ціни

підвищилися». У бізнесі усе вирішують конкретні люди. Корисно також дотримуватися цілісності абзаців та відмічати ключові ідеї в них. Не слід зловживати довгими реченнями; у них обов'язково вкрадається якась помилка та втрачається думка.

Особливо слід зупинитися на оформленні звіту. Те, як оформлений звіт – показник самоповаги студента. Значить, так само він буде себе проявляти у процесі управлінської роботи. Відомо, що людина, яка себе не поважає, не здатна виробляти цінності.

Звіт зазвичай починається з титульної сторінки, де вказується, хто і що робив. Далі йде структурований текст з нумерацією сторінок. Якщо наприкінці ситуації зазначені питання, на які має дати відповідь студент, вони обов'язково мають бути написані перед відповіддю. Студентам треба звернути увагу на правильність термінів (науковий стиль), знаків та символів. Останнє особливо стосується графіків, схем та таблиць. Для друкування звіту краще використовувати папір формату А4 та шрифт Times New Roman. Написання звіту від руки повинно бути виключенням. У цьому випадку викладач не несе відповідальності за те, що не зможе зрозуміти почерк студента.

Звіт необхідно здати викладачеві до початку обговорення КС в аудиторії. За кількістю звітів, які здано вчасно, викладач може сформулювати судження про ступінь готовності аудиторії до занять.

4. КОНКРЕТНІ СИТУАЦІЇ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПОЗААУДИТОРНОЇ РОБОТИ

4.1 Тема заняття: Менеджер в організаційному оточенні

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 1 «Суть, роль та методологічні основи менеджменту», друге питання: «Суть категорій «управління» та «менеджмент».

Підприємець чи менеджер?

Наталія Тищенко працює віце-президентом ТОВ «Ешель», одного з найбільших виробничих підприємств України. Вона почала свою кар'єру в компанії «Ешель» як консультант з конфліктів у відділі кадрів. Кадровий відділ товариства з обмеженою відповідальністю був не типовим для виробничих підприємств. Його співробітниками були не звичні для цих служб в Україні відставні офіцери, вчителі-пенсіонери, родичі керівників вищого рівня, що не мають ніякої освіти взагалі, а справжні фахівці. Це були менеджери з персоналу, психологи, соціологи. Така служба по роботі з персоналом була цілком виправданою, хоча і досить дорогою. Це було викликано застосуванням на фірмі комп'ютерів та комп'ютерних мереж в управлінні, використанням новинок техніки та технологій промислового виробництва, підвищеною увагою до продуктивності та якості продукції, прагненням перебудувати процеси виробництва та управління і саму технологію ведення бізнесу взагалі, на більш раціональній основі. А всі ці нововведення вимагали постійного вдосконалення та розвитку персоналу, що й було основним завданням відділу кадрів. Тимчасова робота стала для Наталії роботою постійною, а потім, через деякий час, вона стала керівником відділу кадрів. У 2010 році президент підприємства Віктор Петровський сказав Тищенко, що їй доведеться скоротити штат свого відділу. Замість цього Тищенко спитала Віктора, чи можна їй

залишити групу в повному складі та використовувати послуги її відділу, щоб заробляти додаткові кошти для компанії. Він погодився.

У 2011 році Наталія перетворила відділ кадрів в консалтингове кадрове агентство, яке називалося «Супер персонал». Агентство продовжувало виконувати необхідний мінімум функцій по роботі з персоналом ТОВ «Ешель», але паралельно з цим зайнялося консалтинговою діяльністю. Оскільки робота з підбору, навчання та розвитку персоналу була звичною для її групи справою, вони спочатку зайнялися обслуговуванням підприємств свого профілю. Основною їх послугою, яка користувалася успіхом, були різноманітні тренінги. Більше за інші, користувалися попитом тренінги з комунікацій в організаціях, управління конфліктами, мотивації, лідерства, інноваційного мислення. Зрештою нова консалтингова фірма почала пропонувати свої послуги з навчання в абсолютно нових галузях: підготовка страхових агентів, підготовка людей, що планують зробити кар'єру в сітьовому маркетингу, соціальна реабілітація проблемних підлітків та перепідготовка безробітних. Все більше керівників організацій-клієнтів стало приділяти увагу концепції організації, що навчається, коли об'єктом навчання стає не окрема людина і навіть не група людей, а організація в цілому. Наталя та її однодумці не просто намагалися перетворити організацію, а виробити в ній внутрішню здатність до перетворень на основі сприйняття зовнішніх та внутрішніх проблем та навчання тому, як ці проблеми вирішувати в реальних умовах.

Деяка інертність керівників підприємств їх профілю в питаннях роботи з персоналом, відсутність вільних фінансових коштів, неможливість виділити хоча б два дні поспіль для проведення тренінгу призвела до того, що Наталя звернула увагу на банки, підприємства торгівлі, страхові компанії і т.п. Керівники цих підприємств охочіше замовляли послуги з навчання та щедріше оплачували ці послуги.

Проте ведення «бізнесу всередині бізнесу» може стати причиною нетипових проблем. Як тільки кадровий відділ організував консалтингову фірму, інші відділи підприємства «Ешель» повинні були платити йому за його послуги з навчання та консультування. Саме тоді відповідні відділи почали шукати більш вигідні умови

щодо вартості та виду послуг за межами компанії, а деякі і взагалі вирішили відмовитися від подібних послуг. Багатьох людей в комерційному центрі доводилося переконувати, що відділи ТОВ «Ешель» – це такі ж важливі клієнти, як і зовнішні. Щоб усунути хвилювання та зберегти орієнтацію на внутрішнє обслуговування, «Супер персонал» повинен був активізувати зусилля по роботі з персоналом всередині ТОВ та одночасно продовжувати рекламну компанію своїх послуг іншим компаніям.

Наразі «нове підприємство» Наталії Тищенко має неабиякий успіх. Обсяг послуг, наданих клієнтам всередині самої фірми «Ешель» та зовнішнім клієнтам, перевищив в 2014 році 1,2 млн. грн. «Супер персонал» продовжує шукати нові шляхи та способи заробляти гроші.

Питання для аналізу:

1. Хто, на вашу думку, Наталія Тищенко – підприємець чи менеджер?
2. Як ви вважаєте, чи є типовою згода Віктора Петровського, як керівника вищої ланки, прийняти пропозицію Наталії Тищенко? Чому?
3. Крім проблем, зазначених у даній ситуації, з якими іншими труднощами могла зіткнутися Наталія Тищенко на шляху перетворення свого відділу в самотійний бізнес?

4.2 Тема заняття: Еволюція управлінської думки

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 2 «Еволюція управлінської думки», друге питання: «Школи менеджменту».

Знайомтеся – це Форд!

Генрі Форд (1863 – 1947) був великим керівником. Він розробив теорію, що отримала назву «фордизм», та знайшла відображення в його книгах «Моє життя, мої досягнення» та «Сьогодні і завтра». Основні його положення такі:

- ❖ Високо оплачувати працю кожного робітника та стежити за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше;
- ❖ Забезпечити найкращий стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчати людей поважати оточуючих та себе.

Г. Форд являв собою архетип авторитарного підприємця минулого. Він був хильний до самотності, у вищій мірі свавільний, завжди наполягав на своєму шляху, нехтував теоріями та «безглуздим» читанням книг. Форд вважав своїх службовців «помічниками». Якщо «помічник» наслідуювався суперечити Форду або самостійно приймати важливе рішення, він зазвичай втрачав роботу. На фірмі «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, який побажає, поки автомобіль залишається чорним».

В західну економіку ім'я Г.Форда увійшло, насамперед, у зв'язку з впровадженням потокового (конвеєрного) методу збирання автомобілів. Зробивши його основою виробничого процесу, компанія «Форд Мотор» зробила грандіозний прорив у майбутнє, в цьому і полягає головна історична заслуга Г.Форда. Сам по собі конвеєр не гарантував успіху на ринку. Оцінюючи Г.Форда, як керівника компанії, який одноосібно виробляв її стратегію, розподіляв ресурси та приймав всі найважливіші рішення, і його сучасники, і теперішні американські фахівці

одноставно підкреслюють ті риси його стилю, які йшли врозрід з найбільш ефективними для того часу прийомами управління. Ринковою стратегією Г.Форда стало рішення перетворити автомобіль на об'єкт масового маркетингу та діяти за допомогою «цін проникнення».

Ідея Г.Форда про загальний попит на автомобілі походить з його дитячих років. Г.Форд народився в сім'ї мічиганського фермера, емігранта з Ірландії. Дві найважливіші події дитинства справили на нього серйозне враження. У 12 років він вперше побачив локомотив, який рухався по дорозі, і в цьому ж році йому

подарували годинник. З дитинства він був «природженим техніком».

Побачений локомотив визначив його подальшу долю. У 15 років Г.Форд залишив заняття в школі й став учнем в механічній майстерні в м Детройт. В молоді роки він мав понад 300 годинників. У свій час він хотів навіть виготовляти годинники, проте, дійшов думки, що не всі

люди їх будуть купувати. Йому ж хотілося налагодити виробництво продукції для масового споживача. І він звернувся до засобів пересування.

Секрет комерційного зльоту Г.Форда був досить простим та визначався не стільки «генієм», скільки вдалим рішеннями, які він приймав (але виникли вони у його менеджерів) в той момент, коли автомобільний ринок тільки формувався, коли простий, дешевий, витривалий, хоча й однотипний автомобіль (модель «Ті» зразка 1908) став найпопулярнішим в США засобом пересування. Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, досягнувши, як побудувати автомобіль, який можна продавати всього за 290 доларів, і при цьому платити своїм робітникам одну з найвищих ставок того часу - 5 доларів на тиждень при 8-годинному робочому дні. Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її могла купити практично



будь яка працююча людина. В результаті, в 1921 році «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів та заодно майже весь світовий ринок.

Форд, як уже зазначалося, був непохитно жорсткою, свавільною та інтуїтивною людиною. «Людина не повинна шлятися туди-сюди», – говорив Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки та було надано свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

У той час, як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а решта виконують, фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи споживачеві широкий асортимент стильових та колірних оформлень та доступний кредит. Частка «Форд Мотор» на ринку різко скоротилася, а рейтинг її керівників сильно знизився. У 1927 році фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, щоб переоснастити його під випуск досить запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши «Форду» менше 10%.

Для Форда це стало не тимчасовою невдачею, а крахом концепції бізнесу, споконвічно орієнтованої на здешевлення продукту за рахунок нарощування обсягу випуску та жорсткої економії на всьому, крім витрат на раціоналізацію та інтеграцію виробництва. Г. Форд не допускав втрат часу, перевитрати енергії та матеріалів, звів до мінімуму ручну працю, але до кінця 20-х рр., поки його не змусила до цього конкуренція «Дженерал Моторс», вважав зайвим витрати на модифікацію та диверсифікацію продукту. Нові конструкторські розробки, випробувальний полігон з вивчення попиту й вдосконалення апарату управління, все більше відставали від розвитку та ускладнення організаційної структури компанії. Іншими словами, це була поразка підприємницького керівництва під напором менеджеризму, який набирив силу.

Якщо Ф.У.Тейлор робив наголос на такі фактори раціонального управління, як видача індивідуальних виробничих завдань, облік та контроль, встановлення виробничих нормативів, координація роботи окремих ділянок та ланок і т.п., що вимагало значного управлінського персоналу та ієрархії менеджерів, то Г. Форд

доводив їх непотрібність. На його думку, налагоджений виробничий цикл сам задає напрям, ритм та нормативи робіт, автоматично розставляючи все на свої місця. Завдяки цьому менеджери не перетворюються на контролерів, учнів та «виробників» непотрібних паперів. Слід було враховувати лише загальний виробіток, а вищому керівництву – стежити за тим, щоб всі відділи працювали узгоджено, в одному напрямку.

В той же час, на підприємствах Форда було створено одне з перших ремісничих училищ в Америці, відкриті незвичайні школи зі стипендіями, які призначалися старанним й талановитим учням, організовано соціологічну лабораторію для вивчення умов праці, побуту й дозвілля працівників.

Підмінивши вищу ланку менеджменту своїм інтуїтивно-вольовим керівництвом, Г.Форд повірив в те, що розширення поточного виробництва незмінного продукту автоматично вирішує всі поточні завдання управління. Він надзвичайно пишався відсутністю будь-яких організаційних схем, чіткого розподілу обов'язків, виробничих нарад (крім тих, які сам вважав за потрібне проводити), мінімальними горизонтальними зв'язками між відділами, роботою без «зайвої документації» та «зайвих людей», вважаючи, що його волі та інтуїції цілком достатньо, щоб налагоджений велетенський механізм працював сам собою. На всіх підприємствах Форда важкі роботи виконували машини; жорсткою вимогою організації виробництва було оперативне впровадження кращих науково-технічних нововведень; обов'язковими параметрами виробничого середовища були: чистота, гігієнічність, затишок, суворий облік психофізіологічних характеристик при розподілі різних виробничих операцій – як монотонних так і таких, які вимагають творчого підходу.

Фордівські технологічні прийоми не були принципово новими: економіка масового виробництва та «наукове» управління розвивалися протягом другої половини XIX століття. Пристрої типу конвеєра, що дозволяли зробити процес безперервним, використовувалися й раніше, наприклад, на м'ясокомбінатах, а стрічкові транспортери застосовувалися на зернових елеваторах, в лінійних цехах та

інших виробництвах. Спосіб економії коштів, завдяки перевезенню автомобілів в розібраному вигляді (щоб краще використовувати площу залізничних платформ), підказав Г.Форду будівельник автозаводу в Хайлендпарку, американський архітектор А. Кан. Інтеграцію виробництва та видобутку сировини, задовго до Г.Форда, застосовували Дж. Рокфеллер, Е.Карнегі та ряд інших видатних промисловців. Збут продукції через дилерську мережу практикувався ще в 80-і рр. XIX століття компанією С. Маккорміка, що випускала сільськогосподарські машини.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував діяти по-старому. У наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості та майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало тільки використання резерву готівки в 1 млрд. доларів, який Форд зібрав у вдалі часи.

Історичне значення діяльності Форда стає особливо зрозумілим при порівнянні його поглядів з ідеями Тейлора. Тейлор розробив певну організаційну механіку. Форд, з незвичайною технічної революційністю, вирішив питання тейлоризму так, що він замість людей поставив чисту техніку. Чорноробів-транспортників, всякого роду нерегульовану нижчу працю Форд замінив машиною. Завод Форда являє собою вищий тип адміністративного автомата.

Питання для аналізу:

1. Ринкова стратегія Г.Форда – це геніальна думка чи елементарна помилка?
2. Які риси характеру Г.Форда ви хотіли б виявити у себе, а які ні?
3. Які помилки Г.Форда ви вважаєте найбільш значними?
4. Яка роль особистості в сучасному бізнесі?
5. До якої школи менеджменту Ви віднесли б Г.Форда? Чому?
6. Чому Г.Форда називають великим керівником? Кого ще з великих керівників Ви знаєте?
7. Яких управлінських принципів та концепцій дотримувався Г.Форд? Яких принципів та концепцій дотримуються сучасні керівники українських компаній?

4.3 Тема заняття: Спілкування та управлінська діяльність

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 5 «Спілкування та управлінська діяльність» та лекція № 6 «Комунікативна культура, вміння та навички в управлінській діяльності»

Управління комунікаціями в корпорації «МакКессон»

У 1984 р корпорація «МакКессон» придбала фірму «Чемпіон Інтернешнл», яка виробляла конторське обладнання та мала у своєму розпорядженні 17 збутових центрів, «що функціонували практично без втручання головної контори». Це невтручання означало, що «сімнадцять відділень фірми йшли сімнадцятьма різними напрямками», результатом чого, значною мірою, стала репутація фірми «Чемпіон Інтернешнл» – «вічного аутсайдера в своїй галузі».

До 1986 р. відділення «Офіс продактс Дівіжн» (яке займалося конторським обладнанням) корпорації «МакКессон» збільшило свою виручку на 40%, а кращі торгові агенти побили всі попередні рекордні показники обсягу продажів. Що ж сприяло такому швидкому перетворенню? Значною мірою успіх був обумовлений зміною підходу до обміну інформацією.

Незабаром, після придбання фірми «Чемпіон», Лінда Бос була призначена віце-президентом зі збуту корпорації «МакКессон». Бос швидко зрозуміла, що між торговими агентами немає ефективного обміну інформацією – іноді вона відсутня повністю – тому неможлива спільна робота над визначенням поточних та перспективних цілей. Поганий обмін інформацією став головною перешкодою для підвищення ефективності роботи організації. Вдосконалення потребували комунікації, як між окремими людьми, так і в організації в цілому.

Бос встановила, що відсутній механізм систематичного обміну ідеями між торговими агентами. Головна перешкода полягала в тому, що вони ніколи не

зустрічалися. Пам'ятні записки курсували туди-сюди, але в силу безперервних роз'їздів агентів ці записки часто лежали без діла тижнями.

Бос встановила також, що «важко пробудити насагу та ентузіазм за допомогою шматочка паперу». Вона вирішила створити механізм оповіщення торгових агентів про роботу колег, придатний також для обміну ідеями та пропозиціями та отримання необхідної інформації. Вона вважала за необхідне, щоб кожен агент одночасно отримував одну й ту ж інформацію стосовно нових виробів, заходів щодо просування продукції на ринок та різноманітних програмам.

Бос заснувала щомісячні, тривалістю в робочий день, наради зі збуту продукції фірми. Цілями таких нарад було: налагодити двосторонній обмін інформацією між головною конторою та збутовими центрами, сприяти обміну інформацією між торговими агентами, генерувати нову інформацію та забезпечувати, в певній мірі, навчання персоналу.

Наради проводилися раз на місяць у кожному з 17 збутових центрів, зазвичай в останню п'ятницю місяця, присутність на них була обов'язковою. Базова форма таких нарад була стандартизована, проте, кожен керуючий зі збуту міг коригувати порядок денний з урахуванням власних (даного збутового центру) потреб. Ядро порядку денного та ключові теми визначала Бос та її співробітники, а регіональні керуючі зі збуту модифікували їх залежно від конкретних потреб та «неповторності» їх збутових центрів та торгових агентів.

Зворотний зв'язок з місцями – одне з головних достоїнств подібних нарад. Зворотний зв'язок був вбудований в систему за допомогою формуляра, який через тиждень після кожної чергової наради регіональні керуючі направляли Бос. У цих формулярах містилася інформація про те, «як пройшла нарада, що йде добре, а що погано, у чому потрібна додаткова підтримка».

Бос намагалася швидко відповідати на питання та реагувати на пропозиції, що надходили з місць, щоб встигнути до наступної наради. «Дуже просто заявити – дайте нам потрібну інформацію, але забезпечити її надходження – це зовсім інша справа, тому ми завжди відповідаємо своїм співробітникам», – говорила вона.

Регіональні керуючі збутом спочатку чинили незначний опір ідеям Бос, але з часом, стали направляти в головну контору все більше й більше пропозицій. Торгові агенти все активніше залучалися до щомісячних нарад, оскільки там обговорювалися вдалі варіанти стратегії дій та відбувався обмін корисною інформацією. За повідомленнями, вони почали обслуговувати споживачів й постачальників з великим ентузіазмом та професіоналізмом. Нова комунікаційна атмосфера сприяла «зміщенню акцентів туди, куди потрібно було компанії». Фахівці та керуючі зі збуту вітали розширення інформаційного обміну. Вони вважали, що сімнадцять відділень тепер були зібрані в єдине ціле й склали частину компанії, що рухалась в чіткому напрямку.

Питання для аналізу²:

1. Якими були деякі з перепон на шляху інформаційного обміну, коли корпорація «МакКессон» придбала фірму «Чемпіон Інтернешнл»?
2. Яким чином щомісячні наради зі збуту сприяли інформаційному обміну, між окремими людьми та всередині організації?
3. Яким чином стандартизована форма проведення нарад сприяла вдосконаленню обміну інформацією? Що зроблено для подолання недоліків такої стандартизованої форми?
4. Обговоріть різні механізми, за допомогою яких зворотний зв'язок підвищив ефективність інформаційного обміну.
5. Які переваги нової системи комунікацій?

² Корисно знати:

Безпосередня комунікація - припускає спілкування персоналу організації обличчям до обличчя, «тут і тепер», тобто в режимі актуального часу та взаємодії;

Опосередкована комунікація - характеризується спілкуванням персоналу організації через посередника, «вчора і там», наприклад, через наказ або розпорядження; факс, телефон, комп'ютерну мережу; лист або відеокасету.

Механізм – система, будова, яка визначає порядок певного виду діяльності або процесу

4.4 Тема заняття: Прийняття рішень

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 7 «Прийняття управлінських рішень».

Одяг від Люшенка

Жанна Люшенко тільки-но отримала університетський ступінь бакалавра за напрямом підготовки «Менеджмент» й одразу ж включилась в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Люшенко був власником та президентом компанії «Одяг від Люшенка». Компанія володіла мережею з 12 магазинів сучасного жіночого одягу в 9 містах України. Компанію наприкінці епохи так званої «перебудови» заснував дідусь Жанни. Зв'язки та досвід дідуся, який досить довго працював в галузі торгівлі, ще за радянських часів, та останні 10 років діяльності її батька в галузі жіночого одягу, їх вміння купувати та продавати цей одяг перетворили компанію з одного невеличкого магазину в центрі Києва в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Люшенко, по суті, був продовженням стилю його батька. Обоє отримали освіту при старій системі, один – торгівельну, а другий – політехнічну. Богдан знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатен «тримати руку на пульсі» всіх деталей закупки, реклами, логістики та управління магазинами. Кожен з менеджерів його магазинів, як і члени правління зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів та роботу з менеджерами на місцях.

Проте головною його турботою було те, як люди комунікують та як вони вмотивовані до роботи. Він відмічав, що на засіданнях, які він проводив, усі його менеджери та спеціалісти слухають його дуже уважно. Але від висновків, які вони робили після засідань, його почала турбувати думка: чи чують вони його, чи тільки вдають, що уважно слухають? Як результат, інколи його вказівки виконувались неточно, а то й зовсім не виконувались. Він часто сам виправляв документацію та рекламні проспекти. В деяких магазинах працівники говорили про вступ до

профспілок. Нерідко доводилось чути те, що йому зовсім не подобалось. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, разом з менеджерами, знаючи, що намагається робити компанія, були впевнені, що могли б робити свою справу краще, якщо б мали шанс спілкуватися безпосередньо з Богданом та його найближчим оточенням. Сам Богдан відчував, що значна частина менеджерів, як і працівників магазинів, робили свою справу без будь-яких творчих зусиль, без винахідництва та ентузіазму. Крім того, його цікавило, чому деякі з його найкращих працівників звільнялись та влаштовувались на роботу до конкурентів.

Коли дочка прийшла до нього, щоб посісти посаду його спеціального помічника, Богдан сказав: «Жанна, мене турбує те, що відбувається в компанії. Очевидно, це проблема комунікацій та мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми комунікаційних бар'єрів та техніку комунікацій. Ти називала імена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда та інших вчених, що працювали в галузі мотивації. Звісно я маю сумніви, що ці «психологи» знають достатньо про бізнес. Разом з тим, я знаю про мотивацію людей те, що головне – гроші, хороший керівник та хороші умови роботи. Може ти знаєш дещо, що допоможе мені? Я сподіваюсь на це. За твоє навчання в університеті я заплатив немалі кошти. Мені це вийшло не дешево. То що ж ти мені можеш запропонувати?»

Питання для аналізу:

1. Як той бізнес, в якому діяла компанія, визначав політику в галузі комунікацій?
2. Який управлінський стиль переважає у дідуся та батька Жанни і як він впливає на рішення проблем міжособистісних та організаційних комунікацій?
3. Які форми комунікацій з підлеглими використовував Люшенко-батько?
4. Де у Люшенко-батька відбувалися порушення у комунікаційному процесі?
5. Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії? Які заходи Ви запропонували б для їх усунення?
6. Який комунікаційний стиль переважно використовував Люшенко-батько в спілкуванні з підлеглими?
7. Як би Ви, на місці Жанни відповіли батькові на його монолог?

Петро Ткаченко

«Оріон» – це велика міжнаціональна компанія з виробництва товарів побутової хімії. Вона здійснює операції в десяти країнах. В Україні вона виробляє деякі види своєї продукції на одному з заводів, який розташований в невеличкому провінційному містечку.

Великомасштабні складські операції дуже важливі для підтримки ефективної роботи цього заводу. Тільки-но продукція сходить з виробничої та пакувальної ліній в північній частині заводу, вона перевозиться на конвеєр через головну дорогу в південну частину, де розташовані складські приміщення. Ці операції здійснюються у дві зміни без зупинки. Якщо тут відбувається зрив, то вся система зупиняється, а вироблена продукція не може зійти з виробничої лінії.

Петро Ткаченко працює в південній частині заводу на складі вже сім років. Йому 28 і він не жонатий. В його обов'язки входить навантажування готової продукції на конвеєр та складання продукції за допомогою ручного візку чи автотранспорту.

Петро живе з батьками, проте додому приходиться лише спати. Всім відомо, що він любить добре проводити час. На спілкування з людьми він витрачає багато часу та зусиль. Він часто скаржиться, що після цього він буває “розбитим”. Петро витрачає багато грошей на свої розваги. Це можливо завдяки тому, що батькам гроші він майже не дає. Його батько вже пенсіонер, але працює і отримує непогану заробітну плату. Сам Петро примудряється дещо підробити на стороні, виступаючи час від часу в якості судді на змаганнях місцевих чоловічих та жіночих команд з волейболу. Він активно займається спортом для свого задоволення: взимку – це популярний в цьому місті хокей, а влітку – волейбол. Йому дуже подобається бути серед людей, він отримує задоволення від спілкування. Задоволення це, для нього, не менше за задоволення від занять спортом.

На роботі Петро вже не перший рік «славиться» своїми непередбачуваними прогулами, які часто перетворюються на загули. За останні три роки це мало такий вигляд:

позаминулий рік	12 днів (п'ять випадків);
минулий рік	9 днів (сім випадків);
поточний рік	10 днів (вісім випадків).

Крім того, Петро часто запізнюється на роботу, пояснюючи це різними причинами. Іноді, в наслідок цих запізнь, припиняються робочі операції на складі заводу.

Його новий керівник Галина Миколаївна не вважає, що активне життя Петра поза роботою є причиною його прогулів та запізнь. Хоч вона й не зовсім у цьому впевнена. Вона не може зрозуміти, чому він на це скаржиться щоразу, коли з'являється на роботі наступного дня.

Одного разу, коли Петро прогуляв декілька разів після гри в хокей, він намагався пояснити це тим, що кожного разу гра спричиняла сильний біль у спині. З його особистої справи Галина Миколаївна з'ясувала, що два роки тому Петро звертався до заводського лікаря з приводу болі у спині. Це трапилось саме після занять спортом. Але записи лікаря свідчили про те, що Петру не заборонялося працювати.

Галина Миколаївна була у Петра вже четвертим керівником дільниці за останні два з половиною роки його роботи на заводі. Усі попередні керівники дільниці зробили в особистій справі Петра записи про порушення трудової дисципліни. Вони проводили з ним відповідні бесіди. Кожен раз Петро погоджувався з тим, що йому треба виправитися, посилаючись в той же час на погане самопочуття та хворобу як причину своєї поведінки. Було помічено, що після кожної такої виховної бесіди його поведінка на роботі значно покращувалась.

Взагалі Петро був хорошим працівником. Переглядаючи його особисту справу Галина Миколаївна згадувала трьох його попередніх керівників. Двоє з них вирізнялися тим, що давали повну свободу працівникам і майже не контролювали їх. А третій був досить “жорстким” керівником: тримав усе та всіх під постійним контролем; наставляв своїх робітників; сварив їх, коли вони робили помилки. Але більшості людей на заводі він подобався. Галина Миколаївна виявила з особистої

справи цікавий факт. Прогули Петра частіше були у “жорсткого” керівника, менше у двох “лібералів”, які давали людям можливість самим вирішувати де, як і коли працювати.

О восьмій годині ранку в понеділок Петро Ткаченко знову не з’явився на роботу, і складська бригада повинна була почати робочий день у скороченому складі. Аналізуючи записи в особистій справі Петра, Галина Миколаївна зробила висновок, що в нього почався новий період загулів. До того ж, нещодавно, він вже прогуляв три дні. Вона замислилась про те, що їй робити, спробувати вплинути на працівника чи просто звільнити його з роботи. Це було важке рішення, оскільки, Галина Миколаївна добре знала батьків Петра і не хотіла їх засмучувати, крім того, хлопець подобався їй своєю вдачею.

Питання для аналізу:

1. Який тип впливу на Петра використовували керівники? Обґрунтуйте свою точку зору використовуючи наведені в ситуації факти.

2. Як Петро Ткаченко сприймав організаційне та позаорганізаційне оточення? Які особисті відмінності Петра визначали його поведінку на робочому місці та поза роботою?

3. В чому Петро бачив причини своєї поведінки і чому він так вважав? В чому Галина Миколаївна бачила причини поведінки Петра і що її привело до такого сприйняття подій?

4. Які види ситуаційного посилення поведінки Петра використовували його попередні керівники? Чи ефективними були їх дії? Поясніть свою точку зору.

5. Яке рішення треба прийняти, на вашу думку?

Три суперечливих рішення

1. Миколаївська фірма «Переробка» почала будівництво самого автоматизованого в Миколаївській області консервного заводу. Завод спроектовано під єдиний безперервний процес. Якщо завод почне працювати у відповідності з проектом, виробничі витрати зменшаться на половину, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться у три рази, продуктивність на одного працівника удвічі перевищить середню у галузі. Позитивний потенціал рішення – великий виграш від підвищення конкурентоспроможності.

Але будівництво заводу пов'язане зі значним фінансовим ризиком. Для того, щоб завод почав працювати у намічені строки, підприємство з капіталом 645 тис. дол. довело відношення заборгованості до власного капіталу до 73%, на 10% скоротило витрати на заробітну плату та продовжило операції з залучення додаткових кредитів. Для підприємства, що ризикує половиною своїх прибутків та сумою, яка перевищує її нетто-капітал – це величезний ризик навіть у хороший період. Прийняте фірмою рішення в галузі, що перебуває у стані глибокого спаду можна назвати просто азартним.

Проаналізуйте рішення, яке прийняла фірма «Переробка».

2. Фірма «Богатир» прийняла схоже суперечливе рішення. Ця фірма має найкращий потенціал серед фірм, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції.

Багато років вона намагалась відтворити конкурентоспроможність, вносила додаткові засоби у виробництво та вирішувала внутрішні проблеми. Два роки тому фірма повинна була прийняти рішення – допустити страйк працівників, або прийняти їх вимоги про підвищення заробітної плати, що призвело б до збільшення витрат. Після того, як спроби пояснити працівникам «факти, цифри та реальність конкуренції» провалились, фірма почала створювати запаси сировини та готової продукції. Коли працівники вирішили страйкувати, за пульт управління новими

автоматизованими лініями став весь управлінський персонал. Страйк продовжувався два місяці, збитки складали 100 тис. дол. за місяць.

Чи правильне рішення прийняла фірма «Богатир»?

3. 23 лютого 2015 мобільний оператор life :) виклав на аукціоні 3355 млрд. гривень за лот з першою частотою для розгортання мереж 3G по Україні, збільшивши в ході торгів початкову ціну на 600 млн. гривень. Сильних сторін у запуску 3G в Україні набагато більше, ніж багато хто думає. По-перше, швидкісний Інтернет дозволить відкрити нові можливості смартфонів, планшетів та додатків. По-друге, це дасть стимул для розвитку всієї галузі: мобільні покупки, інтернет-сервіси, комунікація. Фірма поставила перед собою завдання - забезпечити якісне надання нової послуги на швидкості, що перевищує 2 Мбіт/с.

Швидкість розгортання мережі по Україні - від 6 до 18 місяців у містах-мільйонниках та обласних центрах. На покриття 3G-мережею всій території країни буде потрібно близько 6 років. Але є ряд факторів, які стримують швидкий запуск мережі, як для life :), так і для фірм, які придбали другий та третій частотні лоти, за значно меншою ціною. Фірми з нетерпінням очікують подробиць щодо конверсії, які вирішують деякі розбіжності між ліцензійними вимогами та нинішніми спецкористувачами частотного ресурсу, а також дадуть можливість зменшити бізнес-ризик при впровадженні нової технології.

Чи правильне рішення прийняла фірма life :)?

Питання до ситуації

1. Які альтернативи були у кожного з трьох рішень?
2. У відповідності до термінології, рішення у фірмах приймалося в умовах ризику чи невизначеності?
3. Розгляньте можливий вплив фактору часу та змінного середовища на всі три рішення.

4.5 Тема заняття: Стратегічне планування в системі управління організацією

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 9 «Стратегічне планування в системі управління організацією».



Імперія STARBUCKS COFFEE

Почавши з 1987 р. з відкриття 9 висококласних кафе в Сіетлі, виконавчий директор *Starbucks Coffee* Говард Шульц³ незабаром «захопив» всю територію США. У кафе завжди швидко обслужать клієнта, а ціна чашки кави (дуже висока) доводить одного з конкурентів, *Dunkin' Donuts*, до неприємного стану. Але щотижня мільйони американців заходять в кафе Starbucks Coffee, щоб насолодитися однією-двома філіжанками ароматного напою.

Незважаючи на те, що темпи зростання обсягу продажів компанії поступово скорочувалися, Starbucks продовжувала експансію. Перше поглинання компанія здійснила в 1992 р Її жертвою стала The Coffee Connection – одна з провідних бостонських фірм, яка керувала 23 кафе. Всього у Starbucks Coffee вже було понад 400 відділень, і ще 200 Г. Шульц планував відкрити протягом року⁴. Крім того, він планував розпочати співпрацю із зарубіжними компаніями, що дозволило б «накинути тенета» на Азію та Європу. В добавок Starbucks створив спільне підприємство з PepsiCo і мав намір розробити новий кавовий напій. Стратегії Г. Шульца досить ризиковані, але багато аналітиків схильні вважати, що у Starbucks достатньо досвіду та гнучкості, щоб домогтися поставлених цілей.

³ В 1987 перші власники продали свою компанію Говарду Шульцу, власнику мережі кав'ярень Il Giornale (у минулому співробітникові Starbucks). Він змінив бренд своїх кавових точок Il Giornale на Starbucks, перейменував компанію в «Starbucks Corporation» та став швидко розширювати свою мережу. В цей же рік компанія відкрила свої перші точки за межами Сіетла: біля станції Уотерфронт (Ванкувер, Канада) та в Чікаго (США). До 1989 на північному заході та середньому заході. Щорічно компанія обсмажувала понад 2 млн. фунтів (907.185 кг) кави.

⁴ Станом на лютий 2014 Starbucks була присутня в 65 країнах та територіях. Загальна чисельність персоналу мережі — 140 тис. осіб, понад 20 тисяч кав'ярень. Виручка компанії за 2010 рік склала \$10,7. «Старбакс» є головним конкурентом «Макдоналдса», сильно випереджаючи його за темпами зростання.

Багато менеджерів компанії колись працювали в таких фірмах, як Burger King, Taco Bell, Wendy's (кафе швидкого харчування) та Blockbuster (прокат відеокасет). Г.Шульц вважає, що директор повинен «наймати людей розумніше, ніж він сам, і не заважати їм працювати». Не менш важливі для успіху Starbucks Coffee й ті, хто стоїть біля стійки та готує напої. Компанія набирає своїх співробітників прямо з коледжів. Кожен з них проходить 24-годинний курс підготовки, тренується варити каву та отримує необхідні знання. У цьому й криється ключ до прекрасного іміджу та висококласного обслуговування.

Щоб забезпечити якість, компанія сама займається обсмажуванням кавових зерен. Вона навіть відмовилася від таких вигідних альтернатив, як франчайзинг⁵ та торгівля у супермаркетах.

Імперію Starbucks об'єднує єдина комп'ютерна мережа. Для розробки системи реєстрації продажів Г.Шульц найняв висококласного фахівця з McDonald's. Щоночі комп'ютери з тисяч кав'ярень відправляють інформацію про угоди в штаб-квартиру в Сіетлі, в якій аналізуються регіональні тенденції.

Для Г.Шульца, людини, яка вже змінила звички американців, ризик, який бере на себе Starbucks, – чергова пригода.

Питання для аналізу:

1. Як виникла компанія і в чому її успіх?
2. Як було обрано назву фірми?
3. Які з конкурентних стратегій М.Портера використовує *Starbucks Coffee*?
4. Як ви оцінюєте використання Г.Шульцом таких структур, лідерства, інформаційних та контролюючих систем, людських ресурсів?
5. Оцініть діяльність *Starbucks Coffee* в Україні.

⁵ Франчайзинг – це такий спосіб організації бізнесу, коли компанія-власник (франчайзер) передає незалежному бізнесмену або компанії (франчайзи) право на продаж товарів та послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзи продавати ці товари чи послуги: з дотриманням певних якісних характеристик; з застосуванням обумовлених технологій; за розробленою схемою; у чітко встановленому місці; під певним товарним знаком. В обмін на частину прибутку і незалежність франчайзі отримує досить відомий товарний знак, перевірений часом метод ведення бізнесу та цілий пакет технологій і ноу-хау.

4.6 Тема заняття: Організація взаємодії та повноваження

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 12 «Організація взаємодії та повноваження», третє питання:

«Ефективний розподіл повноважень».

Грейл інжиніринг

Грейл Інжиніринг була заснована в 1936 році. Зараз це товариство з обмеженою відповідальністю, в якому сім'я Грейл володіє контрольним пакетом акцій. Компанія повністю поклядалася на контракти міністерства оборони. До 2000 року ці контракти розміщувалися на основі доданої вартості, але з введенням політики консерваторів щодо скорочення витрат метод розміщення контрактів був змінений на фіксовану ціну. Одночасно був знижений розмір контрактів. Замість великих контрактів, які включали в себе більше сотні працівників та тривали до 5 років, компанія зараз працювала з контрактами, які рідко включали більш, ніж 15 працівників та тривалістю не більше 2 років. Між 1994 та 2005 рр. кількість персоналу знизилася з 1500 до 900 осіб. Персонал у відділенні радіоелектроніки скоротився з 45 до 26 осіб за той же період. У період між 2001 та 2004 рр. компанія втратила понад 300 працівників.

Норман Грем, менеджер з відділу радіоелектроніки, прийшов на роботу в компанію в 1997 році як старший інженер. Перші 5 років він працював над великим проектом. Йому не подобалися великі проекти, та в 2002 році на його задоволення його перевели на менші проекти. Після виконання 12 проектів він був призначений на посаду менеджера малих проектів в січні 2005 року.

За 8 років роботи в Грейл Інжиніринг його часто направляли на курси для керівників, але він пройшов тільки 2 з них: один – вдома, а інший в навчальному закладі. Перед тим, як прийти в Грейл Інжиніринг він 20 років працював у промисловості, спочатку учнем, потім 6 років у великій комп'ютерній компанії та 9 років в Науково-технічній Раді. Він мав вчений ступінь з електроніки та механіки.

Комерційний підхід

Піднімаючись сходами до свого офісу одного ранку в середу в січні 2006 року, він згадав той день, коли його призначили менеджером малих проектів. Він тоді висунув ідею щодо розширення відділу електроніки шляхом комерційної діяльності та пошуку контрактів поза міністерством оборони, те, чого Грейл ніколи не робила. І хоча він отримав схвалення керівництва, Норман добре уявляв собі проблеми, які виникнуть з введенням малих комерційних проектів в такій компанії, як Грейл, де всі операції визначалися процедурами міністерства оборони.

Загальні фіксовані витрати компанії були високі. Вони були викликані системою контролю якості (КЯ), наявність якої вимагало міністерство оборони (МО). МО вимагало, щоб була можливість простежити шлях всіх компонентів аж до сировини за серійними номерами. Кожне відхилення від процедур повинно було записуватися та узгоджуватися з директором конструкторського бюро. Інспектори стежили за тим, щоб вимоги виконувалися. Гнучкість при цьому була відсутня: була або правильна, або неправильна процедура. Норман пам'ятав, що однією з основних проблем для комерційних контрактів буде зайва жорсткість, тому він вирішив ввести більш гнучкі процедури для комерційних проектів.

У Грейла не було досвіду роботи з комерційними проектами. Контракти МО вимагали документації від багатьох відділів (системний аналіз, надійність і т. д.). Комерційним проектам цього не вимагали. Тому Норману необхідно було зробити так, щоб ці відділи не повстали, проти нововведень, оскільки їх завантаженість у важких економічних умовах була й без цього мінімальною. Нормана також хвилювали кадрові питання. Участь відділу електроніки в малих проектах могла тривати від 3 місяців до 2 років. Але додатковий персонал можна було прийняти лише в тому випадку, якщо доводилася його необхідність через 12 місяців. Незважаючи на 4 роки досліджень, відділ електроніки був недоукомплектований на 25% через складнощі у плануванні робочого навантаження наперед. Кадрова політика не змінилася. Норман порахував, що йому потрібно буде ще 6 інженерів. Моральний клімат в колективі падав, в компанії працювали недавні випускники і

вони потребували додаткового навчання. Більш дорослі інженери навчали випускників.

Однак була гостра нестача інженерів вікової групи 25 – 40 років. Брак інженерів дозволяв їм отримувати хороші добавки до зарплати поза Грейл. Випускники бачили 20-річний віковий зазор між собою та старшими інженерами й відчували, що їх просування по службі було неможливе. Вони полишали компанію, як тільки виникала можливість.

Збут також хвилював Нормана Грема. Відділ збуту складався з колишніх офіцерів, які відповідали основним вимогам до персоналу з боку МО. Вони продавали тільки те, що компанія вже виробила, а МО схвалило. Вони не досліджували ринок, щоб оцінити майбутні потреби, вони також не вивчали ситуацію всередині компанії. Комітет з бізнесу розглядав бізнес-пропозиції, які потім передавали у відділ маркетингу для оцінки. Відділ маркетингу отримував інформацію від агентів компанії в інших країнах, які передавали «потреби» в Грейл.

Ще одна проблема виникла у виробничому відділі. Тривалість великих проектів означала, що персонал, який наймався в кінці одного фінансового року, продовжував працювати й на початку наступного, тому бухгалтерія зазвичай затримувала визначення кількості працівників на 6 тижнів у фінансовому році. Менші проекти мали бути санкціоновані заново після початку нового фінансового року, це займало кілька тижнів після презентації проекту комітетові з бізнесу. Виробництво не могло здійснюватися без точної кількості персоналу.

Конструкторський відділ мав проводити розробки відповідно до стандартів МО. Постійно проводилися контрольні перевірки. Звичайні допущення та альтернативні варіанти, які, як правило, можливі у комерційній діяльності, у військових контрактах були неможливі та лягали важким тягарем на працівників. Головний конструктор наполягав, щоб конструктори працювали відповідно до письмових інструкцій інженерів. Він вважав, що конструктори не повинні відвідувати виробничі цехи. Норман розумів, що його основним завданням буде зламати цю практику ізоляціонізму.

Відділ кадрів працював дуже повільно. Між інтерв'ю та прийняттям на роботу могли проходити тижні. Здавалося, що їм немає діла до того, що інженерів не вистачає та що випускники обов'язково звільняються через 2 роки. Незважаючи на це, зарплати інженерів були прив'язані до решти зарплат, щоб не створювати прецеденту. Колектив Нормана складався з 4 чоловік, 3 були випускниками, а один – інженер з п'ятирічним стажем.

Коли Норман дійшов до дверей свого офісу він згадав, що з семи тендерів нових малих проектів з тих пір, як він став менеджером не один контракт не був укладений. П'ять з них були контракти МО за фіксованою ціною, але з двох чисто комерційних контрактів один пішов у німецьку компанію (робота для Південної Америки), один (для Близького Сходу) все ще був не визначений. Єдиною комерційною роботою в даний час був проект для Африки.

Норман був налаштований отримати більше роботи у відділ. Він сьогодні хотів почати дії в цьому напрямку. По-перше він планував направити пропозицію старшому керівництву через директора відділу розширити його повноваження як менеджера з тим, щоб інші відділи також підпорядковувалися йому. Він хотів змінити структуру управління проектами, щоб малі комерційні проекти були організовані за іншою схемою. Суть полягала в тому, що менеджер малих проектів отримував ввідні данні від інших відділів через директора відділу, й після санкціонування таких ввідних він вже не мав контролю над ними. Замість цього він пропонував систему управління, яка вже існувала у великих проектах, коли менеджер проекту отримував персонал з інших відділів на час виконання проекту та повністю керував ними протягом всього проекту. Це давало йому більше контролю над фінансовими та маркетинговими операціями.

Він також хотів вказати на необхідність додаткового персоналу та вважав, що для виконання безпосередніх завдань з комерційних проектів йому зараз потрібні 2 досвідчених інженера. Але у директора була погана слава – відкладати на завтра вирішення всіх важливих питань. Вхідні документи пропадали у нього як у

Бермудському трикутнику. Тому Норман вирішив обійти звичайну процедуру та надіслати копію пропозиції головному інженеру.

День починається



Задзвонив телефон. Відділ комплектації повідомив йому, що термін придатності фарби, яка призначалася для ящиків для одному з проектів МО, був прострочений на два тижні. Контроль якості повернув її назад на склад, щоб не дати її

використовувати. Він повинен був написати записку про те, що він проінформований. Це призводить до місячного очікуванню нової фарби та до штрафу за прострочення в 100 £. Йому довелося швидко вирішувати що робити й він сказав їм використовувати прострочену фарбу.

Стукіт у двері сповістив про прихід офіцера з техніки безпеки. Він пояснив, що не може підписати документи з експлуатаційної інструкції одного з військових проектів, оскільки в ній не утримувався стандартний параграф щодо Закону про техніку безпеки на роботі. Він попросив Нормана включити цей пункт або підтвердити його відмову підписувати документ. Норман пообіцяв йому перевірити це й повідомити йому після обіду. Він подумав, чи не доручити цю роботу одному зі своїх випускників, але з міркувань швидкості вирішив зробити це сам.

Знову задзвонив телефон. Відділ закупівель повідомив йому, що підрядник постраждав від пожежі й це затримає постачання деяких частин за проектом МО на 12 тижнів. Вони запитували чи було це прийнятно або їм потрібно звернутися в іншу фірму, яка не була затверджена МО, але могла поставити деталі через шість

тижнів, але за вищою ціною. Норман сказав їм, що йому потрібна якомога більш рання поставка, але йому також потрібно підтвердження відділу контролю якості з приводу цієї продукції. Він обіцяв передзвонити у відділ закупівель після обіду.

Поглянувши через вікно свого офісу, він побачив, що його персонал здавалося був поглинений роботою. «Добре, – подумав він, – краще я не буду їх відволікати». Він підвівся зі стільця й пішов у відділ контролю якості.

Було вже майже 10.30 ранку. Він піднявся, щоб випити кави, але як тільки дійшов до дверей, телефон задзвонив знову. Цього разу це була бухгалтерія. Їх цікавило замовлення на персонал з відділу маркетингу, чи збігався він з його думкою. Він відповів, що якщо виникнуть питання, то він згоден. Він швидко поклав трубку та пішов за кавою.

Коли він повернувся з чашкою кави телефон задзвонив знову. Цього разу це був відділ публікацій, який повідомив йому, що рекламні матеріали були готові, якби не зламалася копіювальна машина для слайдів. Вони запитували про можливість використовувати плівковий, а не слайдовий проектор. Матеріал був готовий, та вони хотіли дізнатися, хто прийде забрати його. Він сказав, що зараз сам зайде й забере матеріал.

У відділі публікацій він взяв участь в обговоренні їх технічних проблем. Він отримав найглибші вибачення за неможливість підготувати матеріал в тому вигляді, як він замовляв. Йому подобався цей відділ й він витрачав в ньому більше часу, ніж міг собі дозволити, особливо в цей ранок, коли його роботу весь час переривали.

Коли він повернувся в офіс та поклав рекламні матеріали на стіл, він помітив, що на столі лежить проект з доданою запискою. У ній містилося прохання перевірити його на присутність помилок. Він перевірів його, знайшов одну помилку у вимірах, дістав свою ручку й виправив її. Після цього він відніс проект головному кресляреві, поінформував його про виправлення та подумав про те, скільки часу

заощадить його модифікація. Зазвичай в креслярському відділі на модифікацію йшов тиждень.

Після повернення в свій офіс, він глянув на папку вхідних документів. Він помітив лист від підрядника, який вимагав його термінової уваги. Він зітхнув, згадавши, що написання листів через машинописне бюро займає щонайменше два дні. Він дістав бланк та сам написав листа.

Було вже майже 11.30, а він ще не зустрічався з інженерами, які працюють над поточним комерційним проектом. Він знав, що у них були проблеми. Про це вчора ввечері йому повідомив один з його підлеглих. «Краще я піду й перевірю їх зараз,» – пробурмотів він та пішов в механічний відділ, який розташовувався на відстані 150 метрів від його офісу. «Це я звичайно можу доручити своїм досвідченим підлеглим, але чи варто їм делегувати цю владу?» – подумав він. «Хороший менеджер повинен постійно тримати свої пальці на пульсі та немає кращого способу зробити це, ніж той, коли ти сам це робиш. Крім того мені подобається спілкуватися з іншими відділами. Це допомагає встановлювати хороші особисті стосунки».

На зворотному шляху в свій офіс він зупинився біля одного зі своїх підлеглих молодих інженерів, який сказав йому, що він щойно став батьком вперше. Він тепло привітав його та поговорив з ним кілька хвилин про радощі та труднощі батьківства. Він нарешті дійшов до свого столу, відкопав місцевий телефонний довідник, зателефонував до Інтерфлора та попросив їх відправити букет квітів щасливій матусі. Його завжди цікавило життя молодих підлеглих і він вважав, що менеджер повинен піклуватися про них. Крім того, це давало йому відчуття власної важливості. Він сподівався, що це також допоможе якось вирішити проблему з плинністю в компанії.

Як тільки він поклав трубку, телефон знову задзвонив. На цей раз це був черговий з прохідної, який повідомив, що прийшов пан Коулман з компанії КАБ лтд. Він вибачався за те, що не попередив про свій візит, але він знайшов

постачальника, у якого були матеріали, які, як він знав з їх попередньої розмови з Норманом, компанія хотіла купити. Норман сказав, що зустріне його в фойє. Коли він спускався на два поверхи в фойє почуття його були двоякими. Йому вже набридло те, що його весь день відволікали, але в той же час, він був дуже вдячний Коулману за його допомогу. Після розмови з Коулманом Норман глянув на годинник. Було 12 годин. «Так, ранок пропав,» – подумав він про себе. Він запросив Коулмана піти з ним на ланч в зал для запрошених. Ланч там займав дуже багато часу, оскільки офіціантки не поспішали. Але він не міг так просто розпрощатися з Коулманом та піти. Це було неввічливо.

Після ланча

Було вже 13.30 коли Норман повернувся в свій офіс. Він знову переглянув вхідні документи. Норман тільки закінчив читати одну сторінку документа з технічними даними, як знову задзвонив телефон. Це був секретар комітету з бізнесу, який повідомив про те, що нарада з середи переноситься на наступний понеділок, оскільки керуючого директора не буде в середу. Він підтвердив свою участь в понеділок, але він не отримав доповіді з планового відділу та бухгалтерії, які були йому потрібні для узагальнення інформації перед нарадою. Він подзвонив в кожен відділ та запитав, чи готові у них доповіді. Плановий відділ сказав, що доповідь готова, а бухгалтерія відповіла, що їх доповідь буде готова тільки у вівторок. Це засмутило його, оскільки він планував об'єднати ці доповіді в понеділок. Тепер йому доведеться забрати готову доповідь та почати з роботу нею зараз, якщо він хоче встигнути до понеділка. Крім того, доведеться йти на нараду без доповіді з бухгалтерії. Його матеріал буде неповним, його доповідь на нараді буде урізаною. Він чортихнувся в бік керуючого директора за те, що той довів до такої ситуації.

Відклавши документи в сторону, він пішов у відділ планування. Коли він дійшов до дверей, знову задзвонив телефон. Дзвонив один з чотирьох, підпорядкованих йому інженерів. Він дзвонив з секції інспекції. Там проводилася збірка електричних елементів, але не вистачало довгих проводів, які все ще не

надійшли. На жаль, замовлення збірки не збігалося з плановими документами, хоча цех та інспекція погодилися, що в таких обставинах це було зрозуміло. Підлеглий Нормана відчував себе не в своїй тарілці, коли головний інспектор, майстер цеху та плановик голосно сперечалися. Він попросив, щоб Норман прийшов швидше та розрядив ситуацію. Повертаючись з секції, він зайшов у плановий відділ забрати доповідь. Він затримався у відділі та поговорив з ними про іншу роботу. Він вважав, що гарні відносини з цим відділом були дуже важливі для його роботи. Він вирішив зайти в бухгалтерію, щоб подивитися, чи не можна якось прискорити процес підготовки доповіді. Йому пообіцяли, що спробують зробити це до кінця дня в п'ятницю. «Добре, – подумав він, – я можу прочитати його замість недільної газети».

Повернувшись в свій офіс, він зміг дочитати технічні дані та зробити записи для роботи на наступний ранок. Поглянувши на годинник, він зрозумів, що ще не подзвонив у службу з техніки безпеки. Він зателефонував туди, щоб сказати, що розпорядився про документи, але йому сказали, що інженер з техніки безпеки щойно пішов. Норман глянув на годинник, було вже 17.30.

Наприкінці дня

Норман замкнув сейф, взяв плащ, відкрив портфель та поклав у нього непрочитані вхідні документи, щоб прочитати їх вдома. У портфелі він побачив два документи, які він читав минулого вечора. Він дістав їх та сказав собі, що розправиться з усіма паперами вранці.

В 17.36 Норман вийшов з офісу. Він поспішав, щоб не запізнитися додому. Сьогодні була 25-та річниця його весілля і він запланував вечерю-сюрприз для дружини та трьох членів сім'ї в місцевому ресторані. Він сів у машину й зрозумів, що не зміг зробити того, що планував на цей день вранці.

По дорозі додому під проливним дощем у нього був час продумати ситуацію та засумніватися в своїй компетенції. «А чи ефективний я менеджер?» – Запитав він у себе вголос. Він згадав, що був дуже корисний при створенні нового цеху. Він також ввів нововведення в процес інспектування. Хіба не він ввів документацію з

повної зборки для того, щоб подолати відхилення в процедурі інспектування? Хіба не він розробив процедуру, яка заощадила 30% робочого часу кресляра?



Враховуючи його знання існуючої системи, а також його послужний список «З принесенням у жертву священних корів», керівництво вважало його найбільш вірогідним кандидатом зі створенню нової процедури з розвитку

комерційних проектів. Але, в той же час, він добре знав про критику старшого керівництва його методів роботи з підлеглими. Вважалося, що він занадто м'який. Старше керівництво вважало, що менеджери повинні дотримуватися дистанції. Норман не погоджувався. Його стиль завжди допомагав йому виконувати завдання. Його дружнє ставлення викликало у людей бажання зробити послугу, навіть коли це йшло проти установок компанії.

Ввечері, повернувшись додому з ресторану, він подумав про свій довгий щасливий шлюб. Однак він згадав й про те, що йому вже 50 років. Він дивився вечірні новини, щоб знати, що відбувається у світі. Він почув, на свій подив, що Майк Хезелтайн подав у відставку. Він піднявся, щоб вимкнути телевізор, посміхнувся, думаючи, що, хто б не став новим міністром оборони, на ситуації в Грейл це не позначиться. Ніяких змін до контрактів МО не буде. Обсяг роботи може змінюватися, але система залишиться тією ж. Наливши собі подвійний віскі, він потягнувся за своїм портфелем.

Питання для аналізу:

1. У чому полягають основні проблеми ТОВ Грейл Інжиніринг?
2. Яка організаційна структура використовується в Грейл Інжиніринг, в чому її недоліки та як Норман Грем планує їх виправити?

3. Охарактеризуйте досвід роботи Нормана Грема до того моменту, як він зайняв посаду менеджера малих проектів.
4. Чи є у Нормана Грема особистий потенціал для введення інновацій в компанії?
5. Проаналізуйте робочий день Нормана Грема. Чи відповідають його справи функціональними обов'язками?
6. Наведіть приклади проблем, пов'язаних з неефективним делегуванням повноважень.
7. На підставі яких фактів Норман зробив висновок про те, що він ефективний менеджер? Чи згодні Ви з його висновком?
8. Яку стратегію обрав Норман для свого підрозділу?
9. Що, на думку Нормана, заважає реалізації цієї стратегії?
10. Чи конкурентоспроможна компанія? Спрогнозуйте майбутнє фірми.

4.7 Тема заняття: Побудова організації

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 13 «Побудова організації», третє, четверте та п'яте питання: «Механістичні організаційні структури», «Адаптивні організаційні структури». «Централізація та децентралізація.

Ніпонт

Після другої світової війни до 1995 року компанія Ніпонт виросла до самого великого виробника синтетичних тканин в Японії. У неї було 12 заводів в самому центрі Японії. З часом компанія почала випуск інших супутніх матеріалів, таких як фібра, пластик та хімічні речовини. Незважаючи на розширення діяльності Ніпонт зберігав початкову функціональну організаційну структуру.

Однак в 1995 році стало ясно, що якщо зростання буде продовжуватися, то компанії доведеться вживати ініціативи на всіх напрямках своєї діяльності, щоб встигнути за ринком. З цієї причини було введено поділ за товарами, що дозволило керівникам зайнятися безпосередньо вирішенням проблем що стосувалися їх товарів при зростанні випуску відповідних. Через це було також необхідно децентралізувати систему прийняття рішень та передати її в кожен підрозділ.

У 2008-2010 роках Японія, як і всі країни, пережила світову фінансово-економічну кризу. Піднялася ціна на нафту, змінився курс ієни, прогресувала інфляція та спостерігався спад виробництва. Ніпонт теж переживала підйом витрат на матеріали та робочу силу й падіння попиту. Це знайшло відображення в більш високій ціновій конкуренції та скороченні попиту, які призвели до ускладнень у фінансовій сфері.

Для того, щоб відновити прибутковість та протистояти невизначеному майбутньому, компанія повернулася до більш централізованої функціональної структури, яка підсилювала контроль керівництва та допомагала компанії пробитися через важкий період. Відповідні відділи трьох підрозділів були об'єднані і це

дозволило більш ефективно контролювати витрати та бути більш конкурентними в ціні.

Таким чином Ніпонт використовувала ту структуру, яка найкраще підходила до конкретних обставин. Розділкова структура дозволила компанії розширитися відразу за декількома напрямками.

А в більш ворожому оточенні, за умови зниження попиту, потрібна була функціональна централізована структура.

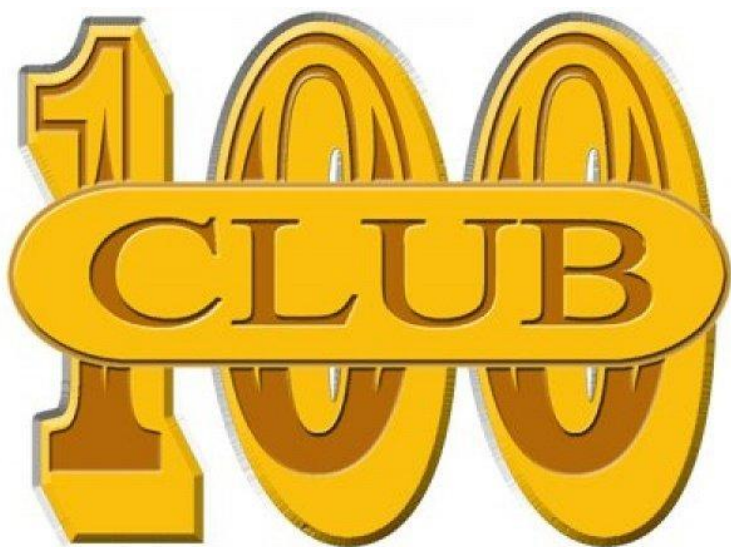
Питання для аналізу:

1. Який тип структури в даній ситуації називають розділковою?
2. Які фактори зовнішнього середовища зазнавали змін при першій та другій зміні організаційної структури?
3. Охарактеризуйте переваги та недоліки структур, використаних Ніпонт.
4. Які переваги централізації та децентралізації змушували Ніпонт переглядати своє ставлення до використовуваних структур?

4.8 Тема заняття: Мотивування працівників

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 14 «Поняття мотивації і мотивів», та в лекції № 15: «Активність і досягнення в контексті мотивації», питання п'яте: «Теорії мотивації».

Клуб 100



Даніель К. Бойл з фірми «Даймонд Інтернейшнл» подав ідею створення «Клубу 100» на заводі цієї фірми, що виготовляє картонні упаковки для яєць. Будучи керівником служби кадрів цього заводу, Бойл дивувався тому, скільки часу йому доводиться приділяти «важким» працівникам та малозначущим

трудовим суперечкам. У цьому зв'язку ідея «Клубу 100» виникла у нього як спосіб привернення уваги до тих працівників, які день у день робили саме те, що були зобов'язані робити.

На заводі в Палмері працювало 300 осіб, 25% з них були членами профспілки робітників паперової промисловості. Моральний рівень персоналу був дуже низький. Проведені незадовго перед цим дослідження показали, що 79% працівників вважали, що вони отримують недостатню винагороду за хорошу роботу.

Ідея «Клубу 100» представляла собою скоріше план залучення належної уваги до хороших працівників за допомогою бальної системи, а не схему додаткової стимулюючої оплати. За рік роботи без прогулів нараховувалося 25 балів, за рік без порушень дисципліни – 25 балів, за рік роботи без запізнь – 15 балів. Додаткові бали нараховувалися працівникам також за подані ними пропозиції щодо

поліпшення техніки безпеки, підвищення продуктивності та за обслуговування місцевого населення.

Працівники, які набрали 100 балів, отримували нейлонову куртку з фірмовим знаком та написом «Клуб 100». Працівники, які набрали більше 150 балів, отримували право вибрати по каталогу невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витрачали зароблені ними за рік бали, могли накопичувати їх на своїх рахунках, та коли рахунок досягав 600 балів, вони отримували право на більш цінні подарунки.

Тільки за перший рік після реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці на заводі зросла на 14.7%. Продовжувала вона збільшуватися й в подальшому. Проведене через два роки після початку реалізації плану дослідження працівників показало, що 86% з них відчуває, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 81% вважав, що фірма віддає їм належне. Після того, як реалізація плану «Клубу 100» почалася на інших заводах фірми, в цілому кількість відхилень від необхідного рівня якості зменшилася на 40%, а продуктивність праці зросла на 14.5%.

Чому ж для працівників були настільки дорогими нейлонові куртки та недорогі сувеніри? Бойл в цьому зв'язку розповідав історію про те, як одна жінка-працівниця хвалилася своєю курткою касиру місцевого банку: «Мої господарі дали мені це за те, що я добре працюю. У перший раз за ті 18 років, що я працюю на фірму, вони нагородили мене за мою звичайну повсякденну роботу ». За ці роки жінка заробила понад 200 тис. дол., але зарплата для неї була еквівалентом витрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

Питання для аналізу:

1. Як працює ідея «Клубу 100» в плані мотивації працівників?
2. Розгляньте ідею «Клубу 100» з точки зору зовнішніх та внутрішніх винагород.
3. Яка з теорій мотивації найкраще підходить для опису механізму дії «Клубу 100»?

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 14 «Поняття мотивації і мотивів», та в лекції № 15: «Активність і досягнення в контексті мотивації», питання п'яте: «Теорії мотивації».

Заміна нудної за змістом роботи



Службовців відділу гарантійних листів банку «Південний» попросили заповнити анкети, які повинні були з'ясувати ступінь їх зацікавленості роботою. Результати

анкетування показали, що 80% службовців незадоволені своєю роботою. Керівництво також турбувала низька продуктивність праці їх відділу. До того ж, часто надходили скарги від клієнтів на запізнення та помилки в роботі.

За допомогою фахівця з організаційного розвитку, службовці з'ясували, що причина їх незадоволеності полягає в однотипності роботи з паперами, яка нагадує роботу на конвеєрі. Службовці розуміли, що вони працюють на виробництві, де гарантійний лист готується приблизно 10 службовцями, і кожен з них вносить в цю підготовку свою частку, але внесок майже завжди неоднаковий.

Службовці поскаржилися фахівцю-консультанту, що завдання були настільки роздроблені, що вони майже не розуміли загальний зміст своєї роботи. Але вони відчували, що цей роздроблений процес був не тільки повільним, але й дорогим та призводив до великої кількості помилок під час підготовки документів у їх відділі. Вони були впевнені, що продуктивність та якість стануть краще, якщо зміст роботи буде переглянуто.

Протягом декількох місяців за участю всіх працівників були переглянуті всі завдання-операції, більша частина з тих, які виконувалися окремо, були об'єднані,

що дозволило створити повний цикл з більш високим рівнем відповідальності. Службовці пройшли перепідготовку з метою удосконалення своїх знань, а підвищення заробітної плати стало ще однією причиною для більш відповідальної поведінки. Через рік банк «Південний» відзвітував про значне підвищення прибутку, продуктивності праці та задоволеності клієнтів.

Питання для аналізу:

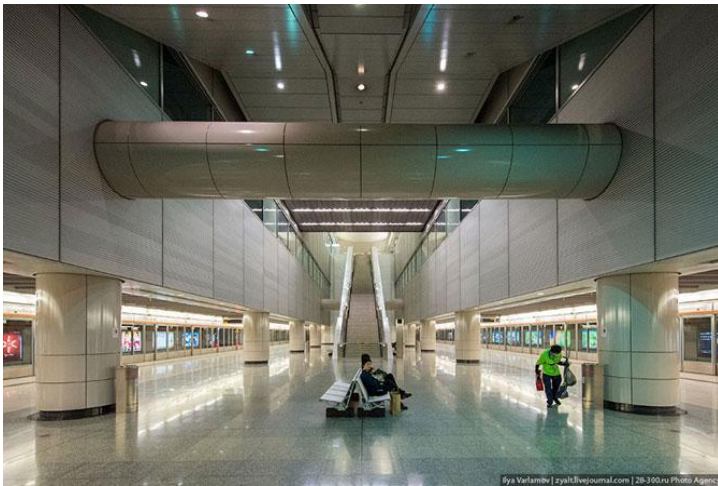
1. Охарактеризуйте завдання у відділі гарантійних листів до та після заходів щодо перегляду змісту роботи кожного працівника.
2. Проаналізуйте мотивацію службовців відділу гарантійних листів за допомогою відомих вам теорій мотивації.

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 14 «Поняття мотивації і мотивів», та в лекції № 15: «Активність і досягнення в контексті мотивації», питання п'яте: «Теорії мотивації».

Проблема взаємовідносин між службовцями Гонконгського метрополітену.

Метро Гонконгу – одно з найсучасніших та технологічно передових у світі, було відкрито 1 жовтня 1979 року .

Станом на початок 2015 воно нараховує 258,4 км шляхів та 172 станції, в тому



числі 68 станцій швидкісного трамвая, та перевозить майже мільярд пасажирів на рік. З 2000 року Гонконгським метрополітеном управляє компанія MTR Corporation. До цього MTRC (MTR Corporation) повністю була підпорядкована уряду Гонконгу. Станом на першу половину

2009 року, частка MTR, що працює за принципом франчайзингу, на ринку пасажирських перевезень складає 42%, що зробило його найбільш популярним видом транспорту в Гонконзі. Стовідсотковий доступ до GSM, CDMA та D-AMPS забезпечений на всьому протязі метрополітену, на станціях та в тунелях. В даний час 3G мережа покриває всі станції й тунелі. MTR збирається забезпечити весь метрополітен Wi-Fi.

Це метро вкрай технократичне: всюди хромовані поверхні, гладкі стіни, дзеркала, плазмові екрани, електронні покажчики. Цікаво, що над атмосферою, що панує в метро Гонконгу, працюють не тільки дизайнери, але й психологи. Так, на 19 центральних станціях встановлені спеціальні термінали – «вимірювачі щастя». За їх допомогою будь-який пасажир може дати оцінку своєму настрою під землею – від 1 бала до 10. В кінці кожного дня комп'ютери обробляють отриману інформацію й



видають «середній індекс щастя по метро», який виводиться на інформаційні табло у вагонах, а також розміщується на офіційному сайті метрополітену. Цікаво, що рівень щастя не опускався нижче 7,5 балів, проте гонконгський метрополітен вважає це досягнення недостатнім. В амбітних планах керівництва

підземки – тверда «десятка».

На всіх лініях, крім автоматизованої лінії Діснейленд, поїзди управляються машиністами. Лінія Діснейленд забезпечує транспортними послугами Гонконгський Діснейленд, який був відкритий 12 вересня 2005 року. Нова лінія, довжиною 3,5 км та станція «Діснейленд» відкрилися 1 серпня 2005 року. Лінія являє собою одноколійну залізничну гілку, що проходить між двома своїми єдиними станціями «Санні-Бей» та «Діснейленд». Дизайн станції «Діснейленд» виконаний у вікторіанському стилі, в оформленні також використовується тематика Діснейленду. У вагонах вікна та поручні виконані у формі, що нагадує голову Міккі Мауса, а інтер'єри прикрашають бронзові статуєтки Диснейвських героїв. На даний час лінія повністю автоматизована. Потяги ходять без машиніста кожні 4-10 хвилин.

Початковий проект метрополітену передбачав всі потяги без машиністів. Але дослідження ринку показало значну стурбованість цим пасажирів. Як результат – були створені робочі місця для машиністів. Машиністи управляли потягами в тих вузьких межах, в яких їм дозволяв комп'ютер. Зміна параметрів призводила до того, що система брала керування на себе. Від машиністів було потрібно оголошувати станції, щоб вони не поснули. Оскільки від них вимагалось робити це як рідною мовою, так і англійською, це передбачало наявність у них освіти вище середньої.

Через 18 місяців після відкриття системи майже 70% з 400 машиністів, багато з яких були членами неофіційних профспілок, оголосили страйк. Вони скаржилися

на умови оплати та праці. Страйк припинився через 2 дні, частина машиністів була звільнена, а решта приступили до роботи. Але страйки – велика рідкість в Гонконзі, і це вплинуло на престиж компанії. Керівництву було доручено з'ясувати причини проблеми та підготувати рішення. Оскільки рівень заробітної плати був високим, вони вважали, що незадовільні умови оплати праці були тільки симптомом, а не причиною страйку.

Питання для аналізу:

1. Які з активних потреб не задовольнялися у працівників метрополітену?
2. Яку початкову помилку допустило керівництво метрополітену?
3. Проаналізуйте ситуацію по відомим вам теоріям мотивації.

4.9 Тема заняття: Влада та лідерство

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 18 «Керівництво: влада та особистий вплив».

Використання влади



Вільям Гейтс, можливо, є одним з найвпливовіших людей в галузі, що виробляє персональні комп'ютери. А компанія «Майкрософт» – однієї з найбільших транснаціональних компаній з виробництва пропріетарного⁶ програмного забезпечення для різного роду обчислювальної техніки – персональних комп'ютерів, ігрових приставок, КПК, мобільних телефонів та іншого, розробник найбільш поширеної на даний момент в

світі програмної платформи – сімейства операційних систем Windows.

Підрозділи компанії також виробляють сімейство ігрових консолей Xbox, а також аксесуари для персональних комп'ютерів (клавіатури, миші і т. д.). С 2012 виробляє власний планшетний комп'ютер – Surface. Продукція Microsoft продається більш ніж в 80 країнах світу, програми перекладені більш ніж 45 мовами.

Штаб-квартира компанії знаходиться в місті Редмонд, штат Вашингтон, США. Штат співробітників корпорації на 5 червня 2014 складає 127 104 чоловік. Плинність кадрів у компанії становить 8%. Кількість резюме на вакансію – 1 млн. 300 тис.

«Майкрософт» став буквально незамінним в галузі комп'ютерів. Компанія поставляла математичне забезпечення, яке професійні програмісти використовують

⁶ **Пропріетарне** програмне забезпечення – програмне забезпечення, яке є приватною власністю авторів або правовласників та не задовольняє критеріям вільного ПЗ (наявності відкритого програмного коду недостатньо). Правовласник пропріетарного ПЗ зберігає за собою монополію на його використання, копіювання та модифікацію, повністю або в істотних моментах.

на комп'ютерах виробництва «Ай Бі Ем» та «Еппл». Під керівництвом Гейтса «Майкрософт» встановив стандарти для програм, які управляють мережами персональних комп'ютерів та периферійних пристроїв.



Стратегія встановлення нових стандартів, що надалі гарантує частку на багатьох ринках, зробили «Майкрософт» найбільшою компанією з розробки математичного забезпечення в США, а Гейтса – мільярдером. Згідно журналу «Уолл Стріт Джорнел», «ця

стратегія ґрунтується виключно на силі волі пана Гейтса, а також на його вмінні переконувати, умовляти, а іноді – й страхати своїх найбільших клієнтів, змушуючи їх купувати надзвичайні персональні комп'ютери, які на кожному кроці користуються послугами «Майкрософт».

Легенди про тактику сильної руки, застосовуваної Гейтсом, знають усі. У 1985 р, коли Джон Скаллі з «Еппл» розробляв мову «МакБейсік» для свого персонального комп'ютера «Макінтош», Гейтс пригрозив зупинити дію купленої «Еппл» ліцензії на використання програм, які «Майкрософт» розробив для «Еппл-ІІ», якщо Скаллі не закриє проект «МакБейсік». Враховуючи, що справи з лінією «Макінтоша» тоді йшли погано, а необхідні для оплати багатьох рахунків кошти надходили тільки з лінії «Еппл-ІІ», Скаллі нічого не залишалось, як погодитися.

Корпорація стежить за реальними та потенційними конкурентами (насамперед за поширенням систем Linux), намагаючись зберегти свою монополію, застосовуючи при цьому різні методи тиску.

Багато клієнтів та конкуренти поважають Гейтса й захоплюються ним. Джон Роуч, вища адміністративна особа компанії «Тенді» говорить: «У цій галузі немає

нікого більш надійного, ніж Білл Гейтс». Гейтсу відомі плани подальшого розвитку продукції більшості провідних виробників комп'ютерів. Інші вважають Гейтса гордовитим та занадто амбітним. Вони стверджують, що його обізнаність про ділові плани такої великої кількості компаній дає йому незаслужену перевагу та створює потенційний конфлікт інтересів. Інші, проте ж, чекають не дочекаються, коли «Ай Бі Ем» вирішить, що вона стала занадто вразливою для Гейтса та «Майкрософта» і припинить свої відносини з ними.

Питання для аналізу:

1. Чи впливовий Білл Гейтс? Чи володіє він владою?
2. Який тип влади він використовує?
3. Чи використовує Білл Гейтс для свого впливу такі методи, як переконання або залучення трудящих до прийняття рішень?

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 18 «Керівництво: влада та особистий вплив».

Чи подобається вам ваша робота?

Ліда Смирнова пильно дивилася на свою каву та пиріжок. Після важкого



робочого дня вона намагалася розслабитися в кафе, яке часто відвідують ділові люди. Піднявши погляд, вона помітила свою давню подругу по університету, що входила в кафе. Минуло вже два роки,

як вона останній раз бачилася з Тетяною Доліної. У той час їм вручали дипломи магістрів в університеті.

– Таня! – вигукнула Ліда, намагаючись привернути її увагу. – Сідай. Я не бачила тебе цілу вічність. Я не знала, що ти залишилася в місті.

– Я проходила ввідне навчання в банку, де працюю останні 18 місяців, - відповіла Тетяна. - А як у тебе справи?

– Я працюю в крупній компанії «НАМІКА», яка займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції. Це досить великий зернотрейдер, я думаю ти про неї чула. Я там вже майже рік, - сказала Ліда.

– Цікаво, що це за підприємство? - Запитала Тетяна. – Я чула, що це досить жорстка організація.

– Я не знаю, звідки в тебе така інформація, - відповіла Ліда, - але ти права. Платять дійсно добре, але щодня вижимають з нас кожен виплачену гривню. Часто доводиться залишатися після роботи та працювати у вихідні, хоча за це ніхто не платить додатково. А можна ще й почути у свій бік нецензурну лексику з уст власника прямо на робочому місці або на нараді. Люди, з якими я працюю, дуже

хороші, але сильно конкурують один з одним. Я думаю, що наша компанія проводить якусь неписане політику. Нових людей намагаються зіштовхнути один з одним, а «переможець» отримує просування. Ті хто не отримав просування, довго не затримуються в компанії. Вони шукають щось на стороні або їх просять підшукати собі іншу роботу. Я сподіваюся, ти розумієш, що я маю на увазі. А якщо до всього іншого ти жінка, твої проблеми збільшуються ще більше. Я відчуваю себе трохи впевненіше, оскільки разом зі мною працює мій чоловік, але з іншого боку це й небезпечніше. У нашого власника така політика: якщо пішов з компанії один з членів сім'ї, він звільнить й іншого під яким-небудь приводом. Тому я навіть не можу подумати про перехід в іншу компанію.

Тетяна зі співчуттям глянула на подругу.

– У нас в банку теж йде своя боротьба, але все це виглядає трохи інакше. У мене відносно низька заробітна плата, але мені здається, що мене скоро підвищать. Як би цього хотілося. Коли я почала працювати, мені сказали, що підвищать через 9 місяців учнівства, але вони перетворилися спочатку в 12, потім и 15, а зараз це вже становить 18 місяців, і нікого з моєї групи ще не підвищили. Двоє, що займали посади вище мене, вже звільнилися. Тому нас, двох що залишилися скоро підвищать. Я сподіваюся, що це торкнеться і мене. Політика банку полягає в просуванні людей, але в повільному просуванні. Можна звичайно було б звернутися до ряду офіційних кадрових документів. Я вже підбрала багато таких матеріалів, але якось хвилююся, чи варто мені на них посилатися. У мене прекрасна начальниця. До речі, вона закінчила наш університет п'ять років тому, але вчилася заочно. Вона показала плани банку по просуванню співробітників та сказала, що вона буде наполегливо рекомендувати мене на вакансії, що відкриваються. Мені здається, я просто нетерпляча.

Ліда відставила свою каву.

– Мій начальник просто дурень, але він хитрий дурень. Він оточив себе людьми, що роблять так, що він виглядає добре. Вони роблять свою роботу, а він отримує всі результати. Я навчилася більше від колег, ніж від нього. Не розумію, як

такі, як він, виживають в нашій копанні. Ти, напевно, зараз думаєш, що його підлеглі сподіваються на своє просування. Він, мабуть, кращий артист, ніж я про нього думала.

– Тобі подобається те, що ти робиш? – Запитала Тетяна.

– Так, це дуже цікава справа, - відповіла Ліда. – Це більш складно, ніж те, чого нас вчили в університеті. Було б краще, якби наші професори розповідали нам про політику в компаніях. Я хотіла б знати що-небудь про те, як зробити так, щоб побачити у своєму начальнику щось хороше. Ти бачиш, мені це дуже необхідно.

Обидві деякий час сиділи тихо. На завершення Тетяна сказала:

– У п'ятницю в театрі показуватимуть нову п'єсу. У мене є зайвий квиток. Хочеш піти зі мною?

– Я б пішла, Таня, – сказала Ліда, – але взяла додому багато роботи. Можливо, ми сходимо куди-небудь разом наступного разу, добре?

– Так, звичайно, – відповіла Тетяна, – після того, як нас обох підвищать.

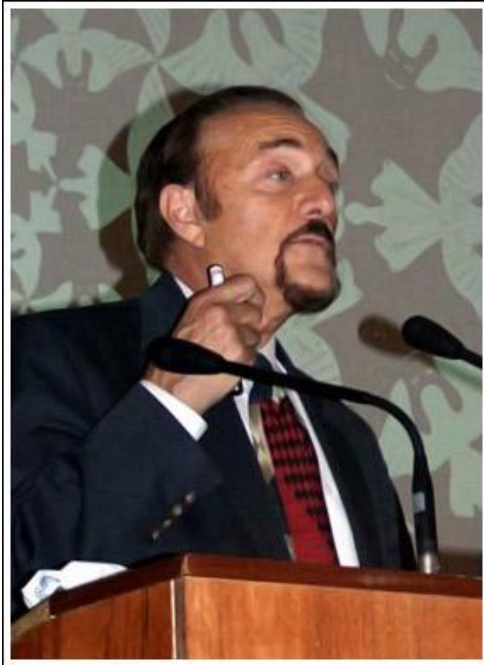
Вони обидві засміялися, і Тетяна потягнулася за своїм пальто.

Питання для аналізу:

1. Як би ви могли охарактеризувати кожна з героїнь ситуації як особистість?
2. Що можна сказати про кожна з дівчат з позиції того, як вони ставляться до фактів та подій, викладених в ситуації як вони описують свою роботу та взаємини співробітників?
3. Як би ви оцінили їх задоволеність роботою?
4. Що можна сказати про те, як їхні менеджери керують ситуацією, яка склалася в компанії, а також про етичну поведінку цих менеджерів?

Для аналізу ситуації необхідно використовувати теоретичний матеріал викладений в лекції № 18 «Керівництво: влада та особистий вплив».

Люди та організації



В якій мірі наші відносини, цінності та самосприйняття впливають на те, як ми граємо такі ролі в організації, як студент, викладач, доктор, медсестра або швейцар. В якій мірі наші відносини, цінності та самосприйняття визначаються тими ролями, які ми граємо?

Філіп Зімбардо та два його аспіранта з факультету психології Стенфордського університету в Каліфорнії створили свою власну в'язницю для того, щоб дослідити ролі в'язня та тюремника. У 1971 році психологи дали оголошення в газеті міста Пало Альта про проведення психологічного експерименту та запропонували всіх бажаючих взяти в ньому участь. Щоб виключити кандидатів із психологічними проблемами, фізичними недугами та наркотичною залежністю, з кожним з 70 студентів, які відгукнулися на оголошення в місцевій газеті, були проведені індивідуальні бесіди та тестування. Зрештою вчені вибрали 24 учасники, яким надавалася непогана можливість заробити \$ 210 за два тижні перебування в фіктивної в'язниці. Ці люди відбиралися за принципом, щоб кожен з них був зрілим, емоційно стабільним, нормальним, розумним північно-американським студентом з середнього класу без кримінального минулого. На самому початку не було ніякої помітної різниці між двома групами, які повинні були грати ролі ув'язнених та тюремників у експерименті про життя у в'язницях. Ролі були розподілені шляхом жеребкування.

Тим, кому дісталися ролі тюремників, довелося поступитися деякою свободою: від них вимагалось носіння уніформи, включаючи дзеркальні чорні окуляри, щоб не були видно їх очі. Ув'язнені повинні були звертатися до них «пан



офіцер виправної служби». Їм також були дані символи влади, які включали кийки, свистки, наручники та ключі. Дослідники дали їм тільки мінімальні інструкції: «Підтримувати закон та порядок». Хоча фізичне насильство було заборонено, їм було сказано, що вони повинні були створити свої власні формальні правила

щодо досягнення поставленого завдання під час їх восьмигодинної служби у три зміни.

Ті, кому дісталися ролі ув'язнених були несподівано арештовані у себе вдома поліцейськими та доставлені, з повним дотриманням процедури, в поліцейську ділянку. Їх усіх обшукали, наділи наручники, зняли відбитки пальців, зав'язали очі і потім перевели в «Стенфордський Міську Тюрму» Зімбардо, яка розташовувалася в підвалі факультету психології університету. Відчуття унікальності та самосприйняття кожного ув'язненого було мінімізоване. Ув'язнених одягли в короткі сукні-халати та позбавили можливості носити білизну. На правій щиколотці кожного ув'язненого бовтався ланцюг, знімати який не дозволяли навіть під час сну. На голову одягли нейлонові шкарпетки, щоб вони виглядали як стрижені наголо. Їм були привласнені номери, а розмістили їх у тісних камерах. Все це зробило «ув'язнених» схожими один на одного, їх було важко відрізнити сторонньому спостерігачеві. Власні імена «ув'язнених» не використовувалися, перекличку робили тільки за присвоєним ідентифікаційними номерами.

Через шість днів, замість запланованих чотирнадцяти, дослідникам довелося припинити експеримент. Чому?

Буквально через кілька днів, навіть через кілька годин стали вимальовуватися дивні зміни у відносинах між ув'язненими та тюремниками. Деякі хлопці, які грали ролі тюремників стали ставитися до ув'язнених як до тварин, почали знаходити задоволення в психологічній жорсткості. Ув'язнені, навпаки придбали холопські, дегуманізовані риси подібно роботам, яких цікавило лише власне виживання. Вони також розпалилися ненавистю до своїх тюремників. Приблизно третина тюремників стали тиранічними при використанні своєї влади, вони були дуже вибагливі в тому, як зломити дух ув'язнених та змусити їх відчувати себе повністю залежними. Після придушення бунту у в'язниці, тюремники стали ще більш агресивні і це ще більше підсилило відчуття залежності, депресії та безпорадності в ув'язнених.

Через 36 годин першого ув'язненого довелося відпустити, тому що він безконтрольно кричав, бився в конвульсіях та знаходився в глибокій депресії. Це був Даг Копра – ув'язнений № 8612. «Я ніколи так голосно не кричав у своєму житті. Я ніколи не був таким засмученим» – сказав він. Ще три ув'язнених було відпущено в наступні дні з такими ж симптомами. У п'ятого виступила нервова висип. Замість звільнених взяли тих, хто був у запасі, на випадок непередбачених ситуацій. Решта просили щоб їх простили й практично всі пропонували віддати свої гроші тюремникам, якщо ті погодяться їх відпустити.

Зімбардо та його колеги були здивовані змінами в поведінці та у відносинах їх підлеглих. Вони пояснили ці зміни цілим рядом причин. По-перше, нове оточення, в якому обидві групи були відокремлені від зовнішнього світу. Нові відносини були сформовані в новому «міні-світі». Це також обумовило й відносини всередині нього.

Другим поясненням було те, що всередині цього мікросвіту учасники не могли точно провести грань між роллю, яку грали (тюремник та ув'язнений) й собою, як особистістю. Тиждень досвіду ув'язнення (тимчасового) перекреслив досвід усього попереднього життя. Цінності та відносини піддалися перегляду й патологічній стороні людської натури було дано вихід. Ув'язнені були так

запрограмовані сприймати себе як ув'язнених, що коли їх прохання про звільнення під чесне слово було відхилено «комісією з умовно-достокового звільнення», вони смиренно повернулися в свої камери, замість того, щоб просто відмовитися приймати далі участь в експерименті.

Питання для аналізу:

1. Від чого, на вашу думку, залежить індивідуальна поведінка?
2. Яку роль в експерименті грали ідентифікаційні номери та дзеркальні окуляри?
3. Що виявилось сильнішим: зовнішнє середовище або індивідуальна сила волі?
4. Як би ви повелися, якби вам довелося брати участь у цьому експерименті?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів : Інтелект-Захід, 2012.
2. Мазаракі А. А. Менеджмент : теорія і практика: [навчальний посібник] / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. Л. Гомба, І. К. Погодаєв, Ю. В. Поканевич, Н. В. Семенчук. — К. : Атіка, 2007. — 564 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент організацій / І. А. Маркіна, З. І. Біловол, В. А. Власенко. — К. : ЦУБ, 2013. — 248 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 2012. — 704 с.
5. Михайлов С. І. Менеджмент / С. І. Михайлов. — Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. — 416 с.
6. Пилипенко А. А. Менеджмент : підруч. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. — Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2005. — 456 с.
7. Соболев С. М. Менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2005. — 225 с.
8. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2005. — 490 с.
9. Осовська Г. В. Основы менеджмента / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2006. — 664 с.
10. Яцура В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Яцура, О. П. Жук. — Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008. — 444 с.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Карашук Л. М. Опорний конспект з основ менеджменту / Л. М. Карашук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 62 с.
2. Карашук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Суть, роль та методологічні основи менеджменту» студентами

спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 29 с.

3. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Історія розвитку менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 41 с.

4. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Поняття організації як соціально-економічної системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 26 с.

5. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Внутрішнє та зовнішнє середовище організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 36 с.

6. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Спілкування та управлінська діяльність» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2011. — 24 с.

7. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Комунікативна культура, вміння і навички в управлінській діяльності» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2011. — 43 с.

8. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного

вивчення теми «Прийняття рішень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : видавництво МДАУ, 2011. — 32 с.

9. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Методи прийняття рішень та прогнозування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 32 с.

10. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Стратегічне планування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 31 с.

11. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Планування реалізації стратегії» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 32 с.

12. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Організація взаємодії та повноважень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2013. — 32 с.

13. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Побудова організацій» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2013. — 32 с.

14. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Мотивація працівників організації» студентами спеціальностей

«Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 32 с.

15. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Контроль та інформаційно-управляючі системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 32 с.

16. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Формальні та неформальні групи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання/ Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2015. — 31 с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Каращук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 4,5

Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.

