

Разбор кейс-ситуации и выработка последовательности управленческих действий

Задание

В соответствии с выбранным вариантом Вам будет предложена кейс-ситуация, требующая управленческой оценки и определения стратегии действий Вас как потенциального руководителя.

Вам необходимо выполнить следующие шаги:

1. Ознакомится с ситуацией. С учетом положений теории менеджмента разобрать ключевые обстоятельства сложившейся ситуации.
2. Рассмотреть все возможные варианты (стратегии) ваших действий.
3. Дать оценку каждому варианту ваших действий.
4. Сделать окончательный выбор.

Перед началом выполнения задания рекомендуется ознакомиться с примером выполнения.

Пример выполнения задания*

Ситуация.

Руководитель А дает задание сотруднику Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности.

Б соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов интонацией во фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия.

Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Определите верную стратегию выхода из конфликтной психологической ситуации со стороны руководителя А и со стороны сотрудника Б.

Разбор ситуации

Часть 1. Теория вопроса

Конфликт – открытое противоборство, основанием которого оказываются несовместимые потребности, ценности и интересы.

Тот или другой реальный конфликт представляет собой сложный процесс динамически, который включает в себя основные стадии:¹

- предметную ситуацию — происхождение объективных причин конфликта,
- конфликтное взаимодействие (инцидент или развивающийся конфликт),
- разрешение конфликта (как полное, так и частичное).

Управление конфликтом— это целеустремленное воздействие на его динамику, которое обусловлено объективными законами, в интересах процветания или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтами на фирме, включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование и оценка конфликтов функциональной направленности;
- стимулирование или предупреждение конфликта;
- регулирование и разрешение конфликта.

В соответствии с динамикой конфликтов находится содержание управления ими, которое приведено в таблице 1.²

Таблица 1-Динамика и содержание управления конфликтом

п/п	Этапы конфликта	Содержание управления
	Появление и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование. Предупреждение
	Осознание конфликтной ситуации по меньшей мере одним участником взаимодействия	Предупреждение
	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
	Развитие открытого конфликта	Регулирование
	Разрешение конфликта	Разрешение

¹ Зеленский С. Ю. Методы профилактики конфликтов в компаниях [Текст] / С. Ю. Зеленский, А. В. Чернов // Молодой ученый. — 2014. — №18. — С. 364-366.

² Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610>

К пяти основным межличностным стилям разрешения конфликтов относят - сглаживание, уклонение, компромисс, принуждение и решение проблемы.³

Уклонение, предполагает, что человек стремится уйти от конфликта. Не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий и не вступать в обсуждение вопросов, из-за которых возможны разногласия - один из способов разрешения конфликта.

Сглаживание можно охарактеризовать как поведение, направленное на скрытие признаков конфликта и ожесточенности, обращающее внимание на потребности в солидарности.

Принуждение предполагает взятие конфликта под контроль, подавляя противника сильной властью путем принуждения с агрессивным поведением. Этот метод может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Но при этом подавляется инициатива подчиненных и впоследствии вызвать возмущение, у более образованных сотрудников фирмы. Это один из недостатков данного стиля.

Компромисс, как характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. В управленческих ситуациях способность к компромиссу высоко ценится, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстрого разрешения конфликта к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы предполагает отыскать наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации.

В психологии выделяются пять стратегий, представленных на рисунке 1.⁴



Рисунок 1 – Стратегии поведения в конфликтной ситуации

³ <http://azps.ru/articles/soc/soc109.html>

⁴ Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Профилактика конфликтных ситуаций в организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – №7, С.30-36.

Часть 2. Разбор заданной ситуации

В заданной ситуации проблема состоит в том, что Руководитель А конструктивно не разобрался в аргументах, выдвинутых сотрудником Б, который более компетентен в данном вопросе. Руководитель А выбрал стиль принуждения.

При этом сотрудник Б остался неудовлетворённым проведённой дискуссии, что выразилось в его тоне голоса при соглашении с мнением начальника.

Это положило начало конструктивной фазы конфликта.

После подтверждения мнения сотрудника Б наступает фаза деструктивная. Поскольку сотрудник высказал критические замечания в адрес начальника, то это приведёт к противодействию и к ответному конфликтному поведению.

Стратегиями выхода из конфликтной психологической ситуации со стороны руководителя А являются:

- компромисс, поскольку возможно завершение конфликта признанием претензий.
- сотрудничество, также возможно для выработки дальнейшего варианта действий,
- соперничество, может продолжать требовать выполнения требований от сотрудника.

Для руководителя А – стратегия выхода из конфликтной ситуации - сотрудничество.

Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным показало, что одна треть этих конфликтов завершается компромиссом, две трети — уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1-2% конфликтов завершаются путем сотрудничества.⁵

Стратегиями выхода из конфликтной психологической ситуации со стороны сотрудника Б:

- уступка,
- компромисс,
- сотрудничество.

Для подчинённый Б стратегия выхода из конфликта–*уступка*.

Управленческое предложение по выходу из конфликта

Если стороны понимают, что проблема важна для каждой из них, и она стоит того, чтобы ее решить с учетом взаимных интересов, то необходимо использовать ***переговоры***.

При этом подчинённый Б должен реализовывать стратегию–*уступка*.

Руководителя А –должен реализовывать стратегию выхода из конфликтной ситуации - *сотрудничество*.

⁵ <http://3ys.ru/analiz-i-upravlenie-konfliktami-v-organizatsii/logika-strategii-i-sposoby-razresheniya-konfliktov.html>

Для проведения переговоров, прежде всего, надо выделить цели. Переговоры применяются с целью:⁶

- разрешения вопроса о целесообразности вступления в деловые отношения;
- разрешения непонимания, разногласий, возникших в ходе делового взаимодействия;
- разрешения конфликтов.

Итак, **переговоры** выступают способом управленческого воздействия на конфликт с целью его урегулирования или разрешения, путём нахождения взаимоприемлемых решений.

При этом переговоры как модель организации взаимодействия в конфликтах, должны предусматривать открытые обсуждения участниками своих разногласий, и согласование интересов конфликтующих сторон.

⁶ Михайловская Е. М. Тактические приемы ведения деловых переговоров [Текст] / Е. М. Михайловская // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 582-584.

Варианты заданий

Вариант 1

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Разберите «плюсы» и «минусы» каждого варианта и обоснуйте свой выбор.

Вариант 2

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

ИТР получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

На предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. К 2015 году процесс был освоен. Зарплата работников

цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2016 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, а утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

Задание:

1. Сформулируйте проблему
2. Какие решения надо принять, чтобы разрешить проблему.
3. Опишите последовательность ваших действий.

Вариант 3

ПАО «Ремонтный завод» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована цель завода: увеличить объем сбыта, для этого инвестиции из внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран азиатского региона.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной услуги завода – «оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика». Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Изучите ситуацию и дайте развернутый ответ на следующие вопросы:

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Вариант 4

ПАО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. родах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе.

Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д.

После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а

руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Изучите ситуацию и дайте развернутый ответ на следующие вопросы:

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

Вариант 5

Ознакомьтесь с ниже описанными проблемами управления, проанализируйте и подготовьте ваш ответ.

1. Низкооплачиваемый персонал – проблема для многих организаций. Возьмем, к примеру, плохо обученных и слабо мотивированных операторов рентгеновских машин, которые проверяют багаж пассажиров в аэропортах. Как можно мотивировать этих людей, чтобы повысить их бдительность? Обоснуйте свой ответ.

2. В одной небольшой организации регулярно выбирают «работника месяца». Ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента, перед самым входом. Какая теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае? Обоснуйте свой ответ.

3. На какого начальника вы бы предпочли работать: на человека с большой потребностью в достижениях, в близких связях или во власти? Почему? В чем преимущества и недостатки каждого типа руководителей? Обоснуйте свой ответ.

Вариант 6

Производственный цех машиностроительного предприятия занимается токарной обработкой полых цилиндров, конусных втулок, коленчатых валов. Производственное оборудование - 20 универсальных токарных станков электрического привода и водяного охлаждения, Средний возраст оборудования 15 лет.

Производственный персонал: 40 рабочих, работающих в 2 смены, объединенных в 4 бригады. В бригаде 8 человек – токари III–IV разрядов, и 2 ремонтника.

Управленческий персонал: начальник цеха, экономист-нормировщик, старший мастер, 2 сменных мастера, 4 бригадира.

В сентябре производственный участок получил из цехового склада 8 тыс. заготовок различных типов, из которых было произведено 2 тыс. цилиндров, 3 тыс. втулок, 2 тыс. коленвалов.

В октябре вышло из строя 2 станка, простой составил 14 рабочих дней, было изготовлено на 1 тыс. цилиндров меньше. В начале октября на участке состоялось производственное собрание по проблемам брака, было принято решение снизить его до 5%, однако к концу октября эта цифра составила 13,2%.

В октябре по собственному желанию уволилось 2 токаря IV разряда, был уволен 1 ремонтник за халатное отношение к должностным обязанностям.

Задание:

1. Составьте схему производственного участка в виде организационной структуры.
2. Дайте характеристику данной структуре.
3. Покажите, управляема ли данная система или нет, и почему.
4. Какие проблемы в работе цеха вы можете выделить
4. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы управления цехом.

Вариант 7

Дайте определение понятия «менеджер», раскройте его межличностные и информационные роли, а также роли в качестве лица, принимающего управленческие решения.

Опишите разделения функций и полномочий между менеджерами высшего, среднего и низового уровней, используя данные конкретного предприятия.

Какими способностями должны обладать менеджеры для выполнения отмеченных ролей?

Вариант 8

Вы являетесь президентом известной, фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, куртки). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов с разным уровнем доходов.

Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой коллекции продукции, из современных материалов.

Он талантлив, независим, упорно отстаивает новые технологии кроя и шитья, поддерживает новые направления молодежной моды.

Является ли эта кандидатура подходящей и почему? Дайте развернутый ответ.

Вариант 9

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался.

Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Вариант 10

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето».

Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри заданной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе.

Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопрос

1. Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето?

2. Обоснуйте свои предложения.

Вариант 11

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему

миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Вариант 12

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для бизнеса.

На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать. Или можете взять ее на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее на работу. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

2. Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать вы данную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Вариант 13

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто.

Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

2. Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Вариант 14

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

2. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Вариант 15

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

2. Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь

будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Вариант 16

Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомства;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д.
- порядок оформления служебных документов.

Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?
2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?
3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

Вариант 17

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров

Пути их устранения

1. Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам
2. Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль)
3. Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других
4. Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.

3.Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

Вариант 18

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок.

Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиа технология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии.

По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий.

У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд».

Вопросы

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках?

2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

Вариант 19

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостинцы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;

- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиниц в повышении качества обслуживания?

Вариант 20

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2.Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3.Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Вариант 21

Характеристика организации

Профиль деятельности – торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала – около 200 человек . Срок работы на российском рынке – 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель – харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Вопросы

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.

3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.

4. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

Вариант 22

Компания ЗАО «ЗТПК».

Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра. Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт. Численность персонала – 6000 человек. Срок существования компании – 40 лет.

Общая ситуация

Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов.

Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных

технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга.

Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, по коммерческим вопросам, по производству, по общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам в свою очередь подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления).

Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала.

В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели.

Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно.

Несмотря на то, что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по швам» – расходы растут сверх запланированного бюджета.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды.

Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет

стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей и, прежде всего, экономических показателей.

Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена.

Задание

Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора). Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

Вариант 23

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и, предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия.

Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

1. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
2. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
3. Применительно к заданной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
4. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Вариант 24

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. С помощью, каких критериев вы или руководство организации, деятельность, которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
3. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Вариант 25

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 45 лет, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

В 2012 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период

освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников нового цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2015 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, которая оказалась более сложной конструкции и менее функциональна, но более дешевая. Несмотря на более простую конструкцию, двери анализируемого предприятия оказались дороже дверей конкурента.

Чтобы удержать позиции на рынке, менеджменту предприятия необходимо было принять решения по повышению конкурентоспособности продукции. Встал вопрос о сокращении себестоимости дверей. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы основных рабочих цеха. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

Задание:

1. Сформулируйте проблему.
2. Выделите «сильные» и «слабые» стороны организации в конкурентной борьбе.
3. Опишите план своих действий по удержанию позиций завода на рынке.

Вариант 26

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы на рынке резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

Решения принимать по каждому пункту.

Постройте «Дерево решений» для каждого пункта

Вариант 27

В 50-е годы Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определяющими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Задание:

1. Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами.

2. Считаете ли вы это решение правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

Вариант 28

Фирма "Адидас" на протяжении длительного времени (до 80-х годов) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области деятельности.

Однако в 80-е годы ее потеснили новые конкуренты — фирмы "Найк" и "Рибок".

Вопросы

1. Как вы думаете, почему фирмам "Найк" и "Рибок" удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста — фирму "Адидас"?
2. Оцените инновационную стратегию этих фирм.
3. Какой стратегии придерживались бы Вы, чтобы удержать свои позиции на рынке?

Вариант 29

В конце 70-х шах Ирана потерял власть в стране, что вызвало нефтяной кризис. Повышение цен на бензин привело к тому, что американский покупатель стал приглядываться к малогабаритным японским автомобилям со значительно меньшим расходом бензина, хорошего качества и с большим по тем временам гарантийным сроком — пятилетним.

Однако многие американцы по-прежнему предпочитали пользоваться престижными крупногабаритными "шевроле" и "кадиллаками".

Тогда японцы применили следующий рекламный ход. Они выдвинули лозунг "Покупайте экономичные вторые машины для семьи".

Вопросы

1. Что означал этот лозунг и на что он был рассчитан?
2. Как вы оцениваете маркетинговую тактику японских бизнесменов? Оправдалась ли она?
3. Сработал бы такой маркетинговый ход в современной России?

Вариант 30

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях дальнейшего развития завода. На проведенном директором совещании было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Была сформулирована генеральная цель: «создание высокотехнологичного производства тракторов, обеспечивающего выпуск конкурентоспособной, пользующейся стабильным потребительским спросом на рынках сбыта продукции».

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача:

прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Вопросы

1. Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей до разработки программы перспективного развития предприятия?

2. Сформируйте дерево целей для программы перспективного развития тракторостроительного завода.

Примечание

При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются по существу теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня и т.д.

При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.

Вариант 31

Молодая женщина, начинающий бизнесмен, приняла решение об открытии Ленинградской области туристического агентства «Ахтамар».

Задание

1. Разберитесь с особенностями туристического бизнеса.
2. Сформируйте «дерево целей», если главной целью является открытие турагентства. *Воспользуйтесь примечанием к варианту 30*

Вариант 32

Вы владелец компании, реализующей компьютерную технику в г. Выборг. В связи со сложившимися обстоятельствами Вам нужно разработать программу стимулирования сбыта продукции в краткосрочной перспективе.

Задание

1. Сформулируйте главную цель.
2. Постройте «дерево целей», состоящее не менее, чем из трех иерархических уровней. *Воспользуйтесь примечанием к варианту 30*

Вариант 33

Вы являетесь топ-менеджером трёхзвёздочной гостиницы , находящейся на Васильевском острове в Санкт-Петербурге. Для обеспечения требуемого уровня доходности, Вам необходимо повысить конкурентоспособность ваших гостиничных услуг.

Задание

- 1.Опишите ,по каким показателям оценивается конкурентоспособность в гостиничном бизнесе.
- 2.Сформулируйте главную цель.
3. Постройте «дерево целей», состоящее не менее, чем из трех иерархических уровней. *Воспользуйтесь примечанием к варианту 30*

Вариант 34

Менеджеру по работе с персоналом необходимо провести аттестацию сотрудников.

Задание

- 1.Ознакомьтесь с процедурой проведения аттестации сотрудников по ТКРФ.
- 2.Сформулируйте главную цель.
3. Постройте «дерево целей», состоящее не менее, чем из трех иерархических уровней. *Воспользуйтесь примечанием к варианту 30*

Вариант 35

Перед генеральным директором ателье по пошиву верхней одежды стоит задача: Как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах.

Задание

- 1.Разберитесь с проблемой.
 2. Сформулируйте главную цель.
 3. Составьте «дерево целей» состоящее не менее, чем из 4 уровней.
- Воспользуйтесь примечанием к варианту 30*

Вариант 36

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето».

Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри заданной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе.

Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;

- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, соотносясь с их значением.

Вопрос

1. Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето?
2. Обоснуйте свои предложения.

Вариант 37

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что

появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Вариант 38

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для бизнеса.

На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать. Или можете взять ее на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее на работу. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

2. Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать вы данную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Вариант 39

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто.

Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

2. Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Вариант 40

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

2. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда

ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Вариант 41

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

2. Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Вариант 42

Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомства;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д.
- порядок оформления служебных документов.

Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?
2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?
3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

Вариант 43

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров

Пути их устранения

1. Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам
2. Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль)
3. Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других
4. Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

Вариант 44

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок.

Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиа технология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии.

По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий.

У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд».

Вопросы

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках?
2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

Вариант 45

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

4. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
5. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
6. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиниц в повышении качества обслуживания?

Вариант 46

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным,

эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Вариант 47

Характеристика организации

Профиль деятельности – торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала – около 200 человек. Срок работы на российском рынке – 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель – харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Вопросы

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.

3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.

4. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

Вариант 48

Компания ЗАО «ЗТПК».

Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра. Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт. Численность персонала – 6000 человек. Срок существования компании – 40 лет.

Общая ситуация

Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов.

Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга.

Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, по коммерческим вопросам, по производству, по общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам в свою очередь подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления).

Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала.

В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели.

Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно.

Несмотря на то, что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по швам» – расходы растут сверх запланированного бюджета.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды.

Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей и, прежде всего, экономических показателей.

Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена.

Задание

Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора). Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов,

которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

Вариант 49

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и ,предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия.

Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

5. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

6. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

7. Применительно к заданной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

8. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Вариант 50

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

4. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
5. С помощью, каких критериев вы или руководство организации, деятельность, которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
6. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?