**Контрольные тесты по менеджменту №1**

1. Организация – это группа людей:

намеренно работающие вместе;

создающаяся по воле руководства для выполнения контрольных задач;

деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

2. Организацию можно считать успешной, когда она:

имеет огромный размер и прибыли;

выбрала цель, соответствующую важной потребности, которая существует в мире;

реализовала поставленные цели результативно и эффективно.

3. Управление необходимо организации:

для координирования всех задач организации;

успешного выживания во внешней среде;

определения достижения целей организации через других людей.

4. Вертикальное разделение труда используется:

для разбиения всей работы в организации на составляющие её задачи;

достижения целей организации;

дифференцирования и координации управленческой работы.

5. Роль руководителя, отвечающего за корректирование действия, когда организация оказывается перед необходимостью нарушений, является:

межличностная;

информационная;

связанная с принятием решений.

6. Менеджер – это руководитель:

который руководит людьми, поддерживая мотивацию и коммуникацию;

устанавливает цели и организует структуру и людей;

создает продуктивную и производительную управленческую систему и несет за неё ответственность.

7. Менеджмент – это:

подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги;

процесс управления, осуществляемый менеджерами для достижения целей организационной системы;

процесс управления производством и финансами коммерческой фирмы.

8. Современные организации рассматриваются как системы:

имеющие жесткие фиксированные границы;

характеризующиеся взаимодействием с внешней средой;

приспосабливающиеся к изменением во внешней среде.

9. Задания разрабатываются и распространяются в организации в соответствии:

с распределением работ по функциональному признаку;

иерархией управления в организации;

вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации.

10. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?

иначе руководство не добьется поставленных целей;

организация снизит эффективность своей работы;

так как организация – открытая система.

11. К факторам среды прямого воздействия на организацию не относятся:

финансовые организации;

законы;

технология.

12. Функция количества информации, которой располагает организация, является следующей характеристикой внешней среды:

сложность;

неопределенность;

подвижность.

13. Почему не существует двух одинаковых организаций?

так организация зависит от внешнего мира;

организации имеют различные цели, оборудование, кадры;

из-за различного влияния внешних факторов на внутреннюю среду организации.

14. К теории «научного менеджмента» не относится одно из правил управления:

создание научного фундамента методов работы;

координирование всех звеньев предприятия для облегчения его функционирования;

отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение.

15. Кому принадлежит высказывание: «Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные»:

Г.Форду;

Г.Эмерсону;

Л.Якокке.

16. Какова основная функция управления по А.Файолю:

коммерческая деятельность;

финансовая деятельность;

административная деятельность;

17. В чем А.Файоль опередил свое время:

развил теорию на более высоком уровне управления;

считал систему из 14 принципов управления гибкой и открытой;

понимая, что управление организацией должно строиться с учетом изменений.

18. Школа «Человеческих отношений» основана:

Д.Мак-Грегором;

Э.Мэйо;

М.Фоллет.

19. Какой подход к управлению предполагает последовательное выполнение таких функций, как планирование, организация, мотивация и контроль?

системный;

процессный;

ситуационный.

20. Что общего имеют все подходы к управлению?

нацелены на повышении производительности труда работников и удовлетворение их интересов;

предусматривают повышение рентабельности производства;

предполагают повышение эффективности процесса управления организацией.

**Вопросы к конкретной ситуации**

менеджер управление руководитель

Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?

В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?

Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?

Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Компания Форд не взаимодействовала с внешней средой не реагировала на ее изменения. В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился.

В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в удачные времена.

Была запущена программа Форд 2000 по которой компания отошла от региональной обособленности к глобальной. Отказ от принципов дублирования. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений, в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один - в Европе. Новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рыка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

3.В западную экономику имя Г.Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г.Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г.Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивают те черты его стиля, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Стратегией Г.Форда стало решение превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения». Секрет коммерческого взлета Г.Форда достаточно прост и определялся не столько «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Ти» образца 1908 года) стал самым популярным в США средством передвижения. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, который можно продавать всего за 290 долларов, и при этом платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю при 8-часовом рабочем дне. Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. К великим руководителям можно отнести: Кларенс Сандрес, Роберт Вудрафф, Уильям Фэйрберн.

Г. Форд придерживался авторитарной системы управления. Все вопросы и решения принимал он. остальных считал своими помощниками. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

**Задание №3 Мой лучший менеджер. Евгений Чичваркин**

Чичваркин многих сильно раздражает. Многие считают его бескультурным хамом, неотёсанным выскочкой и напористым наглецом. Хотя, на наш взгляд, имеет смысл отделять публичный образ со слегка хулиганским имиджем от реальной личности. Евгений – человек весьма неглупый и гораздо более многогранный, в отличие от своего популяризированного образа. Возможно, одна из причин такого различия состоит в том, что, когда ты начинаешь с нуля, ни имея ничего, а вокруг уже «взрослые» и сильные конкуренты, приходится быть зубастым и даже агрессивным. Кроме того, если ты ещё и достаточно необычен, чтобы не сливаться с общей массой, то можно заставить потребителя останавливать взгляд на тебе без особых рекламных вложений. Тот же Ричард Бренсон постоянно этим пользовался, постоянно выкидывая разные номера. И это было оправдано – ведь когда выезжаешь на танке и стреляешь в рекламный щит своего конкурента (как было в истории с Virgin Cola), то бесплатный эфир во всех выпусках новостей тебе уже обеспечен. Чем не экономия рекламного бюджета?

То же и с Чичваркиным, - если все обсуждают твою рекламу или даже твой внешний вид (и в прессе, в интернете и между собой), то при тех же рекламных вложениях эффект несравнимо больше. Учась в академии, Чичваркин начал торговать на рынке в Лужниках.

Евгений быстро учился новому для себя занятию и вскоре среди челноков стал считаться специалистом по продаже «проблемного» товара, которого было немало – турки подделывали джинсы Levi’s так бессовестно, что забывали даже о петлях для пуговиц, а краска с курток слезала еще на прилавке.

Но Чичваркин умудрялся продавать все – даже пиджаки, у которых один рукав был короче другого. На квартире родителей Евгений перебирал тюки с товаром. Заделывал дырки там, где они были не нужны. Прорезал там, где их не хватало. Один из его старших коллег по торговле, спекулянт со стажем Леша, научил его ничего не боятся. Леша привел его на рынок и дал задание: продать партию водки по цене на 10% выше рыночной. «Бери бумажку, напиши “послали нах…” и ставь крестики», – сказал Леша. Чичваркин подходил к каждой палатке и предлагал дорогую водку. Одни вежливо отказывались, другие действительно посылали на х… Но и в том, и в другом случае Чичваркин ставил крестик. Когда их набралось чуть больше двадцати, кто-то неожиданно заинтересовался товаром. Сделка состоялась – Леша поставил партию водки по завышенной цене, а Чичваркин получил небольшой процент. Леша разговаривал исключительно матом, понять его главный постулат было нетрудно. «Если тебя посылают на х…, это нормально. Тебя должны послать на х… сорок девять раз. А в пятидесятый раз должны согласиться. Если тебя из ста раз посылают девяносто девять, значит, твой бизнес на грани рентабельности. Если из ста раз соглашаются три раза, значит, у тебя все в порядке, и ты занимаешься тем, чем надо» Чичваркин говорит, что после упражнения с крестиками суметь продать любой товар стало для него делом принципа. Задачу облегчало то, что конкуренты были на удивление неизобретательны. Куртки были всего двух расцветок – синие и черные. Продавцы на рынках вывешивали всего два образца, а Чичваркин – много, и хотя у него куртки были все тех же двух расцветок, выглядели они более представительно. В технике продаж он брал пример с азербайджанцев: например, выходил из палатки навстречу покупателям. «Русские сидели в палатке, а я выходил прямо на середину прохода, – вспоминает Чичваркин. – Вижу, девушка идет в зеленой юбке, хватаю зеленую кофту: «Вам идет зеленый цвет, купите». Но, наверное, главное коммерческое ноу-хау Чичваркина состояло в том, что он гладил одежду перед продажей. У всех на рынке куртки висели мятые, а у Чичваркина – отглаженные. Только за счет этого их готовы были покупать на доллар дороже.

Евгений усовершенствовал форму презентации товара. Из удочек и железяк он соорудил конструкцию в форме буквы «Т», позволяющую размещать дополнительные вешалки с одеждой на высоте 4,5 метра над землей и продавать на одном квадратном метре в два раза больше товара, чем на двух. Конструкция стала популярной – Чичваркин утверждает, что потом ее копировали другие торговцы.2 апреля 1997 года Тимур Артемьев и Евгений Чичваркин зарегистрировали свою компанию – ООО «Торговый дом “Евросеть”» (название использовали по договоренности с Алексеем). Офис в самом начале Тверской улицы сняли по объявлению в газете «Из рук в руки». Чтобы попасть в «Евросеть», нужно было миновать одни железные ворота, потом другие, войти в темный вонючий подъезд, подняться на второй этаж и найти комнату площадью 60 квадратных метров, в которой «Евросеть» располагалась вместе с дизайн-студией Тимура (ещё одного его проекта).

Ремонт помещения, которым занимался Чичваркин, обошелся в копейки: квадратные пенопластовые плиты держались на потолке при помощи скотча. В офисе продавали телефоны по объявлениям в газетах. Розничные продажи организовали, открыв точку в магазине «Электроника» на Ленинском проспекте. Для нее Чичваркин лично купил стеллаж с крючками, на которые вешались аксессуары, – выкладка поначалу была открытая. Деньги на закупку первой партии аксессуаров – $2000 – Чичваркин занял у отца (это были почти все его сбережения). Продавать товар наняли некую Олесю из «Медикома», а также одноклассника Тимура, Максима Якобсона, которого случайно встретили по пути в «Электронику». Роли в бизнесе распределились сразу. Артемьев занимался финансами. Перевозчиков консультировал его по юридическим вопросам – сначала бесплатно, потом за деньги. Чичваркин взял на себя коммерцию – закупки и продажи. Он обзванивал оптовые конторы, торгующие аксессуарами, и яростно торговался, чтобы купить товар дешево или с отсрочкой платежа (а лучше – и дешево, и с отсрочкой). Если поставщик упирался, Чичваркин обещал ему «висяки повесить» – в обмен на выгодные условия взять на реализацию залежавшийся товар. Спустя месяц после открытия первых двух точек (в офисе и в «Электронике») появилась третья – на Лубянке. С тремя магазинами компания могла считаться небольшой сетью. Когда случился кризис 1998 года лидер отрасли «Анарион» стал терять позиции. Компания потеряла треть бизнеса, которую так и не смогла вернуть, и уступила лидерство компании «Техмаркет». После этого начался ее закат: за несколько лет доля рынка упала с 20 до 1%, и дело закончилось продажей компании сети «Цифроград». Возможно, ошибка владельцев «Анариона» заключалась в том, что они работали «на сохранение» – им было что терять, и они просто пытались уберечь свой бизнес, снижая издержки. По большому счету, Чичваркину тогда терять было нечего, поэтому он «на сохранение» не работал, а наоборот, решил развиваться. Во время кризиса многие компании разорились (по выражению Чичваркина, «их смело в унитаз»). Ставки арендной платы снизились. Некоторые владельцы готовы были сдавать торговые площади по курсу $9, хотя на тот момент он уже перевалил за отметку $20, потому что найти арендатора стало крайне сложно. Чичваркин решил развиваться несмотря на кризис и «Евросеть» до конца года открыла еще несколько точек. После того, как появился пятый магазин, Тимур Артемьев, который взял на себя решение финансовых и организационных проблем, сказал: «Женя, стоп, давай остановимся. Надо не открывать шестой магазин, а наладить бизнес-процессы в тех, что уже есть». «Я знаю, что делаю, – ответил Чичваркин. – Ты давай, ковыряйся с тем, что нужно делать. А я дальше пошел. Хорошо?» «Я посмотрел ему в глаза и понял: он знает, что делать. Это у меня в голове полная неразбериха, а у него – все стройно, четко и ясно. Знаешь, говорю, иди и делай», – вспоминает Артемьев. Он говорит, что хотел наладить бизнес- процессы, потому что боялся: если не будет порядка, начнут воровать. А Чичваркин считал, что если «Евросеть» будет этим заниматься, она окажется в хвосте стада.

В конце 1999 года Чичваркин впервые выехал в дальнее зарубежье. Чичваркин задумал съездить на Тайвань на телекоммуникационную выставку, чтобы договориться о прямых поставках аксессуаров. Первых прямых поставщиков с Тайваня Чичваркин нашел в туалете «Анариона» и хотел развить этот опыт. Опыт был такой: Чичваркин сидел в очереди субдилеров в офисе «Анариона», когда почувствовал настоятельную потребность посетить туалет. Его провели во внутренние помещения компании. Сидя на унитазе, Чичваркин увидел, что в туалете свалены пустые коробки из под аксессуаров. На них были наклеены ярлыки, по которым можно было проследить весь путь, который проделал товар из Китая в «Анарион», а также (и это было главное) название и телефон поставщика. Не вставая с унитаза, Чичваркин позвонил по указанному номеру и удостоверился в том, что телефон правильный. Тогда он связался со своим офисом и дал задание связаться с китайцами и выяснить, можно ли у них закупить аксессуары напрямую. Еще до того как Чичваркин покинул туалет, менеджер отзвонился и сообщил, что успешно пообщался с тайваньцами и уже ждет от них прайс-лист по факсу. Чичваркин говорит, что эта «туалетная» история помогла отказаться от посредничества «Анариона» и начать закупать часть аксессуаров напрямую вдвое дешевле. Чтобы покупать вдвое дешевле и другие аксессуары, Чичваркин решил поехать на выставку. Россия не признавала Тайвань, поэтому визу пришлось делать через Прибалтику. Поскольку Чичваркин не знал, каков будет экономический эффект поездки, он летел эконом-классом, а отель снял дешевый, далеко от выставки. Чичваркин говорит, что «впечатление от заграницы было таким, словно его обухом по голове ударили». В России сотовые операторы требовали, чтобы точки, торгующие сим-картами, располагались не меньше чем в 500 метрах друг от друга, а на Тайване Чичваркин увидел целые «сотовые» улицы. Воровать там не принято – на открытом прилавке могут лежать часы с бриллиантами, которые никто не тронет. За первые три часа, проведенные на выставке, Чичваркин сумел оправдать все затраты на поездку, договорившись со всеми ключевыми поставщиками аксессуаров. Он утверждает, что плохо говорит по-английски, но это не помешало ему найти общий язык с тайваньцами. Чичваркин говорит, что вообще с любым барыгой находит общий язык за пять минут вне зависимости от национальных и языковых барьеров (опыт работы на рынке не прошёл даром).

В апреле 2000 года в магазинах «Евросети» из-за снижения цен стал падать объем продаж. Продавцы все чаще жаловались на то, что в других салонах связи цены ниже. Если раньше клиенты были такие, что торговаться им было как-то с руки, то теперь все чаще попадались такие, которые готовы были торговаться и кричать, что «этот чехол в Турции стоит в десять раз дешевле». Если раньше в телефонном бизнесе главное было просто найти телефон и выложить его на витрину, то теперь гораздо важнее была цена этого телефона.

В то же время «Евросеть» уже накопила финансовый жирок. В ассортименте имелось целых семь моделей телефонов (сейчас это звучит смешно, не правда ли?). Чичваркин говорит, что именно тогда он понял: настало время ценовой войны. И решил ее развязать – резко снизить наценку с 20 до 5% и зарабатывать на обороте. Для человека, пришедшего с рынка, такое решение было вполне естественным. В мае 2000 года «Евросеть» впервые приняла участие в выставке «Экспоком», арендовав крошечный стенд. Партнеры решили одновременно запустить рекламную кампанию на городских радиостанциях про новую ценовую политику. Первый вариант слогана «”Евросеть” – цены просто ошизеть!» предложил один из сотрудников компании.

Чичваркин решил похулиганить – заменить последнее слово на нецензурный «синоним». Лидер «Евросети» вспоминает, что, когда он предложил сделать нецензурную рекламу, все говорили, что ролики не примут, а компанию закроют. Впрочем, и в этот раз Тимур не стал настаивать на своем. «Мне это, может быть, противно, да и неудобно перед родными, но это его сфера ответственности, зачем я буду туда лезть», – объясняет он. Несколько радиостанций отказались транслировать неприличную рекламу. Но многие согласились, причем некоторые поставили «бип» на три буквы неприличного слова, а некоторые – только на букву «У». На всю рекламную кампанию «” Евросеть” – цены просто ох…!» потратила $9000 – ни на одной радиостанции ролик не выходил больше пяти раз. Но что эффект от нее был, как от атомной бомбы – за несколько дней о «Евросети» узнала вся страна. Когда ее основатель появлялся потом на конференциях субдилеров, каждый считал своим долгом сказать: «А-а-а-а-а! “Евросеть” – цены просто ох…!» Сомнения Артемьева развеялись, когда при входе на выставку «Экспоком» он встретил человека, который шел и распевал неприличный стишок «Евросети», размахивая желтым пакетом. На бизнесе скандальная слава компании сказалась самым положительным образом – продажи выросли в несколько раз. Если до акции дневной оборот составлял $25 тыс., то через месяц – уже почти $100 тыс. Было ещё два фактора превосходства «Евросети» над конкурентами. Компания одной из первых в отрасли стала крайне серьёзно относиться к выбору местоположения для магазинов, понимая, что при понижении ценовой планки поток клиентов увеличится и расположение торговой точки станет одним из залогов успеха. Вторым фактором успеха магазина стала большая яркая вывеска. Как ни странно, уже тогда россияне покупали мобильные телефоны зачастую спонтанно, импульсивно, в порыве чувств. Поэтому вывеска работала. Иногда площадь вывески превышала площадь самого магазина. Это сейчас такой подход стал общепринятым, а в то время он был революционным. Один из крупнейших конкурентов «Евросети», компания «Анарион», тогда по-прежнему торговала практически без вывесок. Ценность вывески, как ни странно, еще мало кто осознавал. Недовольство рынка быстрым ростом «Евросети» выливалось временами в весьма неприятные события. В течение 2001 года склад компании в подвале офисного здания на Тверской с помощью всевозможных представителей власти – от милиционеров до пожарных – закрывали пятнадцать раз. Когда склад опечатали под Новый год, чтобы лишить компанию прибыли от праздничных продаж, ее основатели разобрали заднюю стену подвала и вынесли оттуда весь товар. Явившийся после праздников для снятия печатей представитель власти удивился, увидев опустевший склад, но никаких мер принимать не стал – Новый год все равно уже прошел.

Но весной 2002 года на рынке появилась новая сеть «Связной», которая следующие три года была главным конкурентом «Евросети».

Ее владелец Максим Ноготков во многом похож на Чичваркина – работодателем он стал в четырнадцать лет, организовав бизнес по установке и сервисному обслуживанию телефонов с определителем номера, а учебу в институте совмещал с торговлей на рынке. Когда ему не было еще и двадцати пяти, он создал весьма крупную компанию «Максус» – она занималась дистрибуцией аудиотехники, телефонов стандарта DECT и сотовых телефонов. Чичваркин отнесся к появлению «Максуса» серьезно, потому что в точках Максима Ноготкова также стали работать с низкой маржой, и продавцам «Евросети» приходилось бегать по этим магазинам и сравнивать цены. Ноготков говорит, что для него, как для дистрибутора, работать с низкой маржой было совершенно естественно. Когда Ноготков объединил магазины под одной вывеской, угроза стала серьезной. Если Чичваркин придумал название своей компании «на коленке», а логотип доверил нарисовать приятелю, то Ноготков за разработку имиджа взялся серьезно. Он обратился к брендинговому агентству, которое сделало «Максусу» такой магазин, который, по его мнению, был на голову выше магазина любого конкурента. Название «Связной» владелец тоже выбирали долго и потом тестировали на фокус-группах. Было похоже, что «Связной» с самого начала намеревался сбросить «Евросеть» с пьедестала. Как и многим другим, менеджерам этой компании казалось, что предприятие Чичваркина и Артемьева стоит на нем не по праву, что оно взлетело слишком стремительно. Максим Ноготков решил использовать против Чичваркина его же оружие: агрессивный стиль ведения бизнеса. Он открывал точки рядом с «Евросетью». Вкладывал деньги в яркие рекламные кампании, хотя и не переходил границ дозволенного. Внимательно следил за ценами и копировал специальные предложения «желтых» магазинов, не боясь торговать отдельными моделями себе в убыток. Ноготков утверждает, что в 2002 году телефоны в «Связном», как правило, были дешевле, чем в «Евросети» – этому значительно способствовали хорошие отношения с вендорами, которых у лидера не было. Ноготков объясняет это тем, что «Максус» завоевал хорошую репутацию у производителей, еще будучи оптовым торговцем мобильниками – еще в дистрибуторскую эпоху компания закупала телефонов не меньше, чем «Евросеть».

Что стал делать Чичваркин? Приказал «сушить расходы». Закрыл неприбыльные точки. Приказал работать на минимальной, чуть ли не нулевой марже – лишь бы был оборот. Провел «чистку» и сократил избыточный персонал, лишив начальников подчиненных, которыми они себя окружают, чтобы самим ни за что не отвечать и ничего не делать.

И главное – начал активную экспансию в регионы.

Кульминацией борьбы за регионы стал июль 2003 года. Все открытые региональные филиалы были убыточными, а Москва из-за дышащего в затылок «Связного» почти не приносила денег. Расплачиваться по ранее взятым кредитам было нечем, платить за товар тоже. На полках «Евросети» стояло 11 телефонов вместо стандартного ассортимента – 30 моделей (и вместо 40 моделей «Связного»). Банки заклеймили компанию, назвав ее финансовой пирамидой, а банкиры говорили, что за ее хозяевами уже «ангел летит». Один финансист, проанализировавший ситуацию в «Евросети», назвал Чичваркина сумасшедшим, который, к счастью, этого не понимает. Чичваркин говорит, что один из его конкурентов даже поместил его портрет в черную рамку – многие на рынке были уверены, что «Евросеть» не переживет лето. По словам Чичваркина, сказать, что компания шла по грани – значит, ничего не сказать. Она шла за гранью.Но сам Чичваркин с самого начала верил, что даже «за гранью» «Евросеть» не рухнет. Тимур Артемьев считает, что его партнер обладает уникальным качеством – он умеет держать в голове всю финансовую информациюи может с большой точностью прогнозировать доходность бизнеса.В конце августа Чичваркин заметил на улицах города рекламу со слоганом «Топ-модели доступны». Это был типичный тизер – реклама-загадка, которая должна была привлечь внимание, не раскрывая поначалу названия рекламируемой марки (отгадка обычно появляется спустя пару недель после начала кампании). Шрифт и цветовая гамма напомнили Чичваркину рекламу «Связного». И он решил отыграться за то, что в Питере «Связной» разместил растяжку прямо над магазином «Евросети» на Невском проспекте. Да и вообще за все отыграться. Чичваркин попросил менеджеров из рекламного отдела узнать, каким будет продолжение рекламной кампании, то есть «отгадка». Чтобы достать эту информацию, денег не потребовалось, достаточно было сделать несколько звонков. В запланированном продолжении рекламной кампании давалась отгадка: под топ-моделями имеются в виду не женщины, а модели телефонов, на которые «Связной» предлагал специальную цену – сеть планировала последовательно выпускать несколько «топ-моделей» по специальной цене, сопровождая каждый новый запуск продукта рекламой. Второй этап кампании «Связного» начался 8 сентября, когда появилось первое спецпредложение – телефон Siemens A55 за $78. В тот же день в газете «Московский комсомолец» появилась реклама «Евросети», в точности копирующая рекламу «Связного». Только цена на «топ-модель» была на доллар ниже. Но важнее объявления в газете, наверное, были плакаты, развешенные во всех салонах «Евросети» – они копировали плакаты «Связного». Прохожий видел плакат, вспоминал рекламную кампанию и думал, что это была реклама «Евросети». На то, чтобы напечатать плакаты и развесить их во всех магазинах, у менеджеров было всего три дня. Чичваркин даже отдал распоряжение: если к назначенному времени в магазине не будет висеть плакат, весь персонал магазина уволят вместе с руководителем подразделения. Увольнять никого не пришлось. Подгонять никого не пришлось – все и так очень давно хотели “надавать” главному конкуренту. В результате в магазины «Евросети» ломанулись толпы народа. В 2004 году «Связной» решил открыть на Тверской магазин нового формата – «Связной-3». Чичваркин воспринял это как ответ «Дворцу связи» «Евросети» – большому магазину с расширенным ассортиментом товаров, где можно было найти самые дорогие новинки и портативную технику, которую не купишь в обычном салоне. Впрочем, Максим Ноготков не считает «Дворец связи» конкурентом «Связному-3»: он говорит, что хотел сделать такой магазин, который было бы не стыдно открыть и на Елисейских полях. У компании «Техмаркет» по соседству уже работал магазин, но, узнав, что рядом откроется «Связной-3», она решила закрыть его. «Евросеть», наоборот, решила открыть рядом свой салон и купила магазин у «Техмаркета», арендовав также кафе по соседству. «Связной» семь месяцев готовился к открытию магазина, а «Евросеть» открыла свой магазин чуть больше чем за неделю. «Все возможно, – говорит Чичваркин. – Я сказал, что, если магазин откроется раньше “Связного”, все получат две месячные зарплаты, а если позже, то будут уволены». Чичваркин сказал это, когда в первый же день обнаружил, что человек, ответственный за объект, не появился на нем. После этого работы велись в три смены, а руководитель дневал и ночевал на стройке. Если приходили недовольные жильцы, им давали деньги или вручали дорогой подарок, чтобы компенсировать неудобства, связанные со строительством. В результате «Евросеть» открыла магазин на сутки раньше «Связного». В день, когда компания «Максус» устроила в «Связном-3» презентацию своего нового формата, компания Чичваркина устроила альтернативный праздник с музыкой, а на пресс-конференции «Связного» раздавала приглашения на свою дискотеку. К концу 2003 года конкуренты выбились из сил в ценовой борьбе за Москву, Санкт-Петербург и Нижний Новгород. А «Евросеть» собрала засеянный драматичным летом урожай в остальных регионах – на юге России и Сибири, и снова вырвалась вперед, оставив врагов далеко позади. С тех пор больше уже никто не мог приблизиться к «Евросети» так близко, как «Связной» в 2003 году. У «Евросети» есть портал – внутренний сайт, к которому имеют доступ все сотрудники компании. На этом портале каждый из них может задать Чичваркину вопрос и получить ответ. На языке Чичваркина это называется «отвечать на портал». Чичваркин говорит, что портал позволяет поддерживать контакт с каждым человеком, работающим в огромной компании. Причем для Чичваркина важно не только то, что он отвечает, но и то, о чем его спрашивают. Чичваркин говорит, что портал – как «специальный бинокль, который позволяет ночью смотреть на болото и видеть, где дерьмо всплывает». Работа с порталом входит в список ежедневных обязанностей руководителя «Евросети». Иногда он тратит на нее не меньше часа в день. Стоит он, например, в московской пробке, звонит помощнице, она диктует ему вопросы, а он ей – ответы. Время, потраченное на стояние в пробке, используется с пользой для дела.

Ну а знаменитые письма персоналу уже давно стали легендой и вовсю гуляют по интернету (хотя всегда предназначались только для внутреннего пользования). (Чичваркин признает, что у него тоже нимбы вырастали, и он с ними изо всех сил боролся). Но задачи, которые решает Чичваркин с помощью писем, гораздо шире, чем просто контроль над нерадивыми подчиненными.

В письмах Чичваркин рассказывает о главных целях компании и о том, что надо делать каждому конкретному продавцу («держать цены ниже конкурентов в ближайший месяц»; «ни одного плохого слова про “Билайн”»; «надо ставить кондиционеры, в офисе и на точках воздух должен быть»). Вдохновляет сотрудников компании на борьбу («с мая мы будем мочить всех рекламой, когда конкуренты видят слово “Евросеть”, они должны понимать, что им п…»), а также делится своими управленческими рекомендациями («главный капитал компании – люди, чем выше руководство, тем больше ежедневного времени уходит на выбор и расстановку бойцов»). Стилистика писем нравится далеко не всем. Ходят даже легенды, что после получения очередного письма сотрудники увольняются из компании чуть ли не целыми магазинами. В компании, правда, утверждают, что это неправда. Чичваркин в ответ на все упреки постоянно повторяет, что «Евросеть» – не место для ханжей и снобов, и если кому не нравится – пусть действительно увольняется. Наверное, так большинство несогласных и проступает, и поэтому в компании в основном остаются люди, разделяющие корпоративные ценности. Своими впечатлениями от писем делится сторонний наблюдатель – Николай Прянишников из «Вымпелкома»: У Чичваркина нет рабочего места – все свое время он проводит в трех переговорных «Евросети» или в поездках по регионам. Но он нашел способ поддерживать прямой контакт со всеми сотрудниками. Чичваркин придумал свои письма, чтобы, несмотря на расстояния и иерархию, каждый продавец чувствовал, что босс рядом. С этой же целью он тратит иногда по часу, чтобы отвечать на вопросы рядовых сотрудников «Евросети» на внутреннем портале компании.

Чтобы изменить представление народа о капиталистах, Чичваркин даже на свои деньги издал книгу Айн Рэнд «Атлант расправил плечи» Он утверждает, что книга стала для него источником душевных сил.

Кстати, это культовая книга миллионов предпринимателей всего мира, её считают своей «библией» многие успешные бизнесмены. 22 сентября стало известно, что 100 процентов акций “Евросети” приобрела инвестиционная компания ANN, принадлежащая Александру Мамуту. Позже стало известно, что “Вымпелком” приобрел у Мамута 49,9 процентов головной компании “Евросети”. По результатам сделки, стоимость компании составила $ 1,25 млрд. То есть, учитывая долговую нагрузку $ 850 млн., акционеры выручили примерно 400 миллионов долларов. Многие посчитали, что это совсем небольшая цена. Нам так не кажется. Ритейл подпитывается кредитными ресурсами, это его кровь. А в период начавшегося кризиса с этой “кровью” начались серьёзные сложности. Кроме того, капитализация многих крупных компаний сейчас стремительно упала. Чего стоит, например, продажа Михаилу Прохорову пакета акций (50 % минус 1 акция) “Ренессанс капитал” за $500 млн. Это при том, что в 2007 г. западные инвестбанки оценивали этот банк в $7-10 млрд. Так что, можно сказать, Чичваркин и Артемьев очень вовремя и удачно вышли из игры, которая начала становиться всё опасней.

**4."Качества менеджера"**

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;

политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;

склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве

умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;

готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей приоритет общественных интересов;

психологическое образование;

склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости

умение принимать на себя ответственность

способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

инициативность и предприимчивость;

деловитость (умение не делать бесполезных дел);

стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;

логическое мышление;

способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;

стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы;

Оцените весь комплекс качеств, которыми должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него чего-либо добавить?

Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

К организаторским качествам нужно отнести, прежде всего, целеустремленность. Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы цели устанавливать, а упорно к ним стремиться. Это и отличает менеджера от остальных работников. Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще менеджеру, является деловитость. Она заключается в умении четко и своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их исполнение, быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках. Важным организаторским качеством менеджера является энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма. Менеджеру должна быть присуща дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому менеджер должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных. Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося себя в жертву и не становясь “работоманом” (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом). Силы нужно беречь для главного, не растрачивать их по-пустому, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер должен быть коммуникабельным, контактным, т.е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте. Важная черта менеджера – реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче. Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью. Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения. Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

Но самое главное – менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не поднимать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач. Нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

**Самоменеджмент**

Какие действия, по вашему мнению, менеджер может предпринять, чтобы более рационально использовать свое время?

Согласны ли вы с целесообразностью применения в российской практике принципов Парето и Эйзенхауэра и почему?

Решающее значение для эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени. Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Главное преимущество планирования работы состоит в том, что оно приносит руководителю выигрыш во времени и позволяет достигать поставленных целей с меньшими его расходами. Планирование, как составная часть менеджмента персонала, означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего дня представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени. Правило основного соотношения (правило 60 : 40). Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени — как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени: 20% — резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разрабатываемый план (непредвиденная активность); 20% — рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность). Анализ ранее выполненных работ и расхода времени. Регулярность и системность планирования. Реалистичность планирования. Письменная форма формируемого плана. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность. Установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включенной в план. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день.

Планирование рабочего дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени и не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть использовано применительно к прочим периодам планирования.

Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

Принцип Парето. Сначала решите 20% самых важных проблем, а уже потом – 80% второстепенных! Принцип многофункционален и приложим ко многим областям человеческой деятельности, где небольшое количество чего-либо существенно влияет на гораздо большее количество. Этот принцип является универсальным, и применим к любой сфере деятельности. Принцип Эйзенхауэра **от задач несущественных и несрочных следует воздерживаться!** Предложенное Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу **приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.** Важность дела определяется тем, насколько результат его выполнения влияет на Ваш бизнес. Срочность - там, насколько быстро надо выполнить это дело. Я думаю на практике в России найдется применение этим методам.

# Контрольные тесты по менеджменту №2

1. Бюрократия порождена социалистической административно-командной системой

Да

Нет

2. Производство металла фирмой, производящей станки – это пример стратегии:

развития продукта;

концентрированного роста;

вертикальной интеграции;

горизонтальной диверсификации.

3. SWOT – анализ основан на оценке параметра

темп роста спроса;

сильные стороны фирмы;

угрозы;

доля продукции на рынке;

возможности;

слабые стороны фирмы.

4. Функциональные службы не могут иметь линейные полномочия

Да

Нет

5. Партисипативное управление это:

взаимодействие различных групп влияния в организации;

регулярное выслушивание руководителем мнений подчиненных;

участие рядовых работников в выполнении управленческих функций.

5. Классическая управления включила следующие направления (выберите правильные):

использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи;

развитие принципов управления;

отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задачи;

описание функций управления;

развитие количественных методов в помощь руководителям.

6. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству (отметьте правильные):

технология;

законы;

цели;

поставщики;

люди;

профсоюзы.

7. Менеджер – это руководитель, который (наиболее правильный ответ):

руководит людьми, поддерживает мотивацию и коммуникацию;

устанавливает цели;

создает продуктивную и производительную систему и несет за нее ответственность.

8. Какие аспекты должна содержать миссия организации? (отметьте несколько правильных ответов)

задачи фирмы с точки зрения её рынков, потребителей;

культура организации;

пути увеличения прибыли;

социальная ответственность.

9. Стратегия фирмы – это

конечное состояние, которое может быть достигнуто через определенный промежуток времени;

нахождение цели и составление долгосрочного плана;

долгосрочное определенное направление развития организации, приводящее её к целям.

10. Фирма «Кока-Кола» инвестировала на российском рынке более 2 млрд. $, чтобы завоевать лучшие позиции в конкурентной борьбе с фирмой «Пепсико». Это пример стратегии:

интегрированного роста;

концентрированного роста;

диверсифицированного роста.

11. Гостиничная сеть «Хилтон» известна в мире высококлассными гостиницами, но выходит и на рынок недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня. Это пример:

центрированной диверсификации;

горизонтальной диверсификации.

12. Какие из перечисленных недостатков относятся к матрице БКГ (Бостонской консультативной группы)?

учитывается слишком много влияющих факторов;

не учитывается принцип синергии;

сложна в употреблении;

определение координат является довольно произвольным.

13. Для продуктов фирмы категории «Дойные коровы» характерны стратегии:

сворачивания;

удержания;

урожая;

наращивания.

14. Отметьте характеристики, имеющие отношение к стратегическому управлению:

работники – один из ресурсов организации;

время – важнейший фактор в конкурентной борьбе;

цель – максимизация прибыли с учетом социальных интересов;

цель – оптимизация использования внутренних ресурсов.

15. Линейные полномочия в организации – это

рекомендательные полномочия;

обязательные согласования;

цепь команд.

16. Дивизиональная структура управления имеет следующие преимущества:

улучшение координации работ;

стимулирование деловой и профессиональной специализации;

усиление внимания к конечному результату.

17. «Результативный труд ведет к удовлетворению» - это вывод теории мотивации

Маслоу

Макклеланда

Врума

Портера – Лоулера

Герцберга

18. «Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и к вознаграждениям других людей» - это объяснение мотивационной теории

справедливости;

ожидания;

содержания.

19. Какой вид контроля реализуется в форме определенной политики, процедур и правил:

текущий;

предварительный;

заключительный.

20. Комитет – это тип

формальной группы;

неформальной группы.

21. «Хоторнский эффект» заключается в

важности поведенческих факторов для управления;

важности взаимоотношений с руководителями;

необъективности экспериментальных результатов.

22. При каком типе власти исполнитель слепо верит в способности руководителя?

законная власть;

экспертная власть;

харизма.

23. «Чтобы заставить людей трудится, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания» - это убеждение

автократичного лидера;

демократичного лидера;

24. Руководитель, по системе Лайкерта, разрешающий подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений, использует следующую систему управления

эксплуататорско-авторитарную;

благосклонно-авторитарную;

консультативно-демократическую;

основанную на участии.

25. Согласно «управленческой решетке» стиль управления, когда руководитель сосредотачивается на хороших взаимоотношениях, но мало заботится о выполнении заданий, это –

– «страх перед бедностью»;

1.9. – «дом отдыха»;

9.1. – «авторитет-подчинение»;

5.5. – «организация»;

9.9. – «команда».

**Вопросы к конкретной ситуации**

Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?

Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?

Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва - Макдоналдс»?

Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва - Макдоналдс» решались вопросы кадров?

Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?

1. В целях создания условий для ведения ресторанного бизнеса компания Макдональдс внесла уставной капитал. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов. В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов. На начальном этапе своего развития в России компания сама производила основную часть продуктов для своих ресторанов. Компания инвестирует в каждое наше предприятие, сама его строит, сама готовит персонал и обеспечивает его работой. При этом набирает местный персонал.

2.Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

3.Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва - Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни.

4.Вопросы формирования кадров СП «Москва--Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

**Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вещи, кот. Вам хочется  получить в жизни. | Какую потребность данное  желание может удовлетворить? | Какая мотивац.теория лучше объясняет выбранные вами потребности? |
| Лист А-краткосрочные  Желания  Жилье  Пища  воздух | Потребность безопасности  Физиологические потребности  Потребность существования | Теория постановки целей |
| Принятие участие в подготовке праздника | Потребность принадлежности  и причастности | Концепция партисипатического управления |
| Подписать договор с организацией | Потребность признания и самоутверждения | Теория ожидания |
| Лист В-долгосрочные желания желание занимать определенное место в общ-ве | Потребность роста  Потребность признания и самоутверждения | Теория постановки целей |
| Стремление к достижению результатов | Потребность самовыражения | Теория ожидания |
| Создание семьи | Потребность Связи | Теория постановки целей |
| Повысить свою зар.пл.  До зар.пл. начальника | Потребность роста  Потребность достижения | Потребность равенства |

**Принятие управленческих решений**

В менеджменте особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;

руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;

руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;

руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;

руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

Выбор конкретного способа зависит от:

- квалификации группы исполнителей;

- статуса членов группы в организации;

- зрелости группы как коллектива

Такую манеру руководства называют делегированием: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено. Наиболее эффективный способ для творчески работающих сотрудников, возможен без контроля, поднимает ценность работника для организации в его собственных глазах, требует повышенной ответственности и знания тонкостей дела.

**Самоменеджмент**

Как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.

Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.

Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.

Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.

Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

На мой взгляд, все вышеизложенные подходы весьма эффективны в различных ситуациях, но я бы отдал предпочтение первому подходу, т.к. если ваш партнер видит в вас такого же человека как он сам, то он более доверительно будет к вам относиться и, в конце концов, вы не проиграете в очередных переговорах.

Можно предложить метод "Мозговой атаки" - это способ быстро собрать множество созидательных идей. Этот процесс позволяет каждому открыто делать предложения, не опасаясь, критики. На этой стадии каждое предложение имеет свою ценность и принимается. После того, как все предложения сформулированы, они изучаются для определения того, могут ли они совпадать или перекрывать друг друга. Затем деловые переговоры становятся вопросом выбора решения, против которого никто не имеет возражений. Но здесь нужно помнить, что индивидуальные цели не могут иметь приоритет над общими.

**Список литература для выполнения контрольной работы №1 и №2**

Абросимов И.Д.,Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью.Вып.1. - М.: Знание,1992. - 80с.

Абросимов И.Д.,Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью.Вып.2. - М.:Знание,1992. - 80с.

Аммельбург Г. Предприятие будущего: Структура, методы и стиль руководства: Пер.с нем. - М.:Междунар.отношения, 1997. - 416с.

Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне выс-ших стандартов:Теория и практика эффективного управления -М.:Экономика,1997. - 366с.

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента:Пер.с англ. - М.:Банки и биржи,ЮНИТИ,1997. - 175с.

Брэддик У. Менеджмент в организации:Пер.с англ. - М. :ИНФРА-М,1997. - 343с.

Веснин В.Р. Основы менеджмента:Учебник.-2-е изд. - М.: Триада Лтд,1997. - 383с.

Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.:Инфра-М, 1998.- 189с.

Герчикова И.Н. Менеджмент:Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-501с.

Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших пром.фирм США,Японии и стран Зап.Европы: В 2 т.Т.1. 3-е изд., доп. - М.:Изд-во МНИИПУ,1998. -816с.:табл.,схемы.

Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. - М.: Изд-во МНИИПУ,1998. - 302с.

Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. - М.: Изд-во МНИИПУ,1998. - 175с.

Гончаров В.В. Ключевые элементы управления и их практическое значение. - М.: Изд-во МНИИПУ,1998. - 190с.

Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. - М.: Изд-во МНИИПУ,1998. - 94с.

Гончаров В.В. Создание и функционирование акционерных компаний. -М.: Изд-во МНИИПУ,1998. - 112с.

Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами. - М: Изд-во МНИИПУ,1998. - 175с.

Диксон Д.Е.Н. Совершенствуйте свой бизнес: Пособие и практикум: Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика,1994. - 224с.

Ирхин Ю.В. Психология успеха: Как влиять на людей и управлять собой: Зарубеж.опыт.-М.: Изд-во РУДН,1992.-39с.

История менеджмента: Учеб.пособие./Под ред. Д.В. Валового. - М.: Инфра-М, 1997. - 253с

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник - Минск: Экомпресс: Финансы, учет, аудит,1998. - 284с.

Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб.пособие для вузов.-М.:Гардарика,1999. - 584с.

Кохно П.А. и др. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика,1993. - 224с.

Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов.-2-е изд. - С.-Пб.:ОЛБИС,1998. - 190с.

Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие.-2-е изд., доп. - С.-Пб.:МиМ,1997. - 188с.

Максимцов М.М. и др., Менеджмент: Учебник. для вузов/Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. - 343с.

Мескон М. и др. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.:Дело,1999. - 799с.

Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.:Дело,1997. – 701с.

Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело,1993. - 700с.

Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента:Пер.с англ. - М.:Дело Лтд,1994. -699с.

Минаев Э.С., Агеева Н.Г. Менеджмент: Конспект лекций. - М.:ИВАКО Аналитик,1997. - 90с.

Реструктурирование предприятия: Рациональная система бизнес-единиц/ Общественно-гос.фонд "Рос.центр приватизации";Консультационная компания "McKinsey and Company,Inc."; Агенство США по между-нар.развитию. - М.: Дело,1996. - 198с.

Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия/ Общественно-гос. фонд "Рос. центр приватизации"; Консультационная компания "McKinsey and Company,Inc.";Агенство США по междунар. развитию. - М.:Дело,1996. - 183с.

Русинов Ф.М. и др. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений:Учеб.пособие/Русинов Ф.М. Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. -М.: ИНФРА - М,1996. – 351с.

Современный менеджмент. Принципы и правила: Дайджест зарубежной лит./Под ред. В.И. Данилова-Данильяна. - М. Н. Новгород: НКЦП,1992. - 226с.

Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Настольная кн.: Пер.с англ. - М.:Автор,1993. - 155с.

Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.:ЭКМОС, 1999. - 256с.

Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учеб. для вузов. -М.: Банки и биржи,ЮНИТИ,1997. - 447с.