

Тема. Управлінські моделі

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Моделі організацій як об'єктів управління.
2. Поведінкові та адміністративні моделі організації.
3. Управлінські технології.
4. Цільові управлінські моделі.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. На нараді в мерії повинні були бути присутні два керівники проектів з однієї організації, але через невідкладні справи один із них не зміг взяти в ній участі. Повернувшись із наради, його колега передав відсутньому всі отримані документи, але не повідомив про те, що там було прийняте рішення про зміни в програмі й термінах, які не встигли внести до протоколу. Відсутність інформації призвела до того, що група робітників цієї організації не встигла вчасно підготувати новий проект і не одержала фінансування.

Поясніть, чому могла виникнути така ситуація.

Завдання 2. Я запросив кількох людей із Саудівської Аравії. Зможеш організувати прийом?

- Усе буде в порядку, – самонадіяно сказала Елізабет. Гіршого провалу ще не було в її житті.

На перше Елізабет замовила кухарю закуски з крабів, на друге страву з свинини. До столу були також подані старанно відібрані нею марочні вина. Гості дивилися на їжу, але не доторкалися до неї.

Що зробила не так Елізабет?

Завдання 3. Українська фірма, намагаючись просунути свою продукцію (різдвяні подарунки) на голландський ринок, вирішила провести головну рекламну компанію протягом третього тижня грудня. Як ви гадаєте, який був наслідок?

Завдання 4. Жанна Христордар тільки що одержала університетський ступінь магістра зі спеціальності «Менеджмент» і відразу ж включилася в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Христордар був власником і президентом компанії «Бутіки Христордара». Компанія володіла мережею з 12 магазинів модного жіночого одягу в ряді великих міст України. Компанію ще наприкінці перебудови заснував дід Жанни. Зв'язки і досвід діда, що довгий час працював у сфері радянської торгівлі, і останні 10 років діяльності її

батька в галузі жіночого одягу, їх уміння купувати і продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в центрі Києва в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Христорара, по суті, був продовженням стилю його батька. Обидва одержали освіту при старій системі, один – торгову, а інший – політехнічну.

Богдан знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатний «тримати руку на пульсі» усіх деталей з закупки, реклами і управління магазинами. Кожен із менеджерів його магазинів, так само як і члени правління, зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів і роботу з їхніми менеджерами.

Однак головною його турботою було те, як люди спілкуються і як вони вмотивовані до роботи. Він відзначав, що на засіданнях, які він проводив, усі його менеджери і фахівці слухають його дуже уважно. Однак слухаючи їх міркування, його спочатку турбувала думка: чи чують вони його чи просто уважно слухають. Як результат, ряд його вказівок точно не виконувалися магазинами. Він часто сам виправляв документацію і рекламні проспекти. У деяких магазинах працівники говорили про вступ до профспілки. Нерідко доводилося чути те, що йому зовсім не подобалося. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, включаючи деяких менеджерів, знають, що намагається робити його компанія, і впевнені, що вони могли робити справу краще, якби мали шанс говорити безпосередньо з Богданом і його найближчим оточенням.

Сам Богдан відчував, що багато хто з його менеджерів, так само як і службовці магазинів, робили свою роботу без яких-небудь реальних зусиль до творчості, без винахідливості й ентузіазму. Його, крім того, цікавили, чому деякі його кращі працівники звільнялися і влаштовувалися на роботу до конкурентів. Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти посаду його спеціального помічника, він сказав: «Жанно, мене турбує стан компанії, очевидно, це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми бар'єрів і техніки комунікації. Ти називала прізвища Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клеланда та інших, хто багато знає в галузі мотивації. Звичайно, я сумніваюся, що ці «психологи» знають досить багато про бізнес.

Водночас я знаю про мотивацію людей те, що головне – гроші, гарний начальник і гарні умови роботи. Можливо, ти знаєш щось ще, що допоможе мені? Я сподіваюся на це. За твоє навчання в університеті я заплатив чимало грошей. Мені це недешево обійшлося. Так що ти могла б мені запропонувати?».

Запитання до конкретної ситуації.

1. Як той бізнес, у якому знаходилася компанія, визначав політику в галузі комунікації?
2. Який управлінський стиль переважав у діда і батька Жанни і як він впливав на вирішення проблем міжособистої і організаційної комунікації в компанії?
3. Які форми комунікації з підлеглими переважно використовував Христоदार-батько?
4. Де в Христодара-батька відбувався збій у комунікаційному процесі?
5. Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії? Які заходи ви запропонували б для їх усунення?
6. Які комунікаційні мережі використовувалися Христодаром-батьком у взаємодії з підлеглими?
7. Який комунікаційний стиль переважно використовував Христодар-батько у спілкуванні з підлеглими?
8. Які невербальні форми комунікації використовував Христодар-батько чи були вони ефективними?
9. Як вирішення питань комунікації в даній ситуації пов'язані з рішенням проблем мотивації?

Завдання 5. Ви працюєте в консультаційній фірмі і вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники.

У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений Вами аналіз (в т.ч. опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі в фірмі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника мало часу залишається на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється мало уваги.

Запитання.

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не управлінські аспекти своєї діяльності? Поясніть.

2. Як можна вирішити ці проблеми?

3. Чи потребує згадана фірма залучення зовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?