**Практичне заняття 1**

**Завдання 1**

1. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у своїй галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

2. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із молодшим керівником свого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників.

Чи повинен щось зробити в цій ситуації старший керівник?

3. Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для підготовки і святкування одруження. «Чому 4?» - спитав керівник. «Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому 4 дні». Керівник дозволив робітнику вийти на роботу через З дні. Робітник сам додав собі ще один день.

Ваше рішення?

**Завдання 2**

1. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівних був обурений і негативно висловився у його адресу.

Як би Ви вчинили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

2. Керівник відділу наказав відвезти документи на виставку. В цей час туди їхала одна співробітниця і запропонувала відвезти ці документи, але керівник заявив різким тоном, що це зробить хтось інший. Коли йому зробили зауваження, що така втрата часу нераціональна, він відповів: «Не ваша справа. Ваш обов'язок-виконати розпорядження!»

Як би ви відповіли підлеглому?

3. Вас як керівника покритикували на зборах. Критика була різкою, але ціляй ряд її положень Вас безпосередньо не торкався. Як би Ви відповіли на критику:

а) пом’якшити б її?

б) призналися б в помилках?

в) розділили б помилки на всіх тих, хто несе за них відповідальність?

4. У складі Вашого цеху (відділу) є дільниця (група), яка має важливе значення для підприємства. Директор особисто неодноразово віддає розпорядження щодо роботи цієї дільниці. Керівник цеху (відділу) постійно повідомляє Вас, керівника дільниці (групи), про ці розпорядження, директор - ні. Дільниця не справляється із завданням через те, що суміжники не забезпечують її необхідними роботами. На великому засіданні в присутності суміжних організацій директор робить Вам різке зауваження з приводу роботи цієї дільниці.

Яке Ви приймете рішення?

5. Майстер, присвоюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Так повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка Ваша думка про таку ситуацію?

**Завдання 3**

Генрі Форд І та Альфред П. Слоун молодшийбули видатними керів­никами, що вписали свої імена в історію менеджменту. Вони протистояли один одному у 20-х рр. ХХ-го ст., коли вперше виникла концепція управ­ління як професії та наукової дисципліни.

Генрі Форд — класичний тип авторитарного підприємця, який завжди наполягає на своєму, зневажаючи наукові теорії. Переконаний у власній правоті та безпомилковості, він вважав своїх підлеглих «помічниками», «виконавцями». На фірмі «Форд Мотор» лише одна людина залишала за собою право ухвалювати важливі рішення з будь-якими наслідками — сам Г. Форд. Якщо «помічник» мав сміливість висловити свою думку, навіть аргументовану, яка не збігалася з думкою Форда, він, як правило, втрачав роботу. Жодна ініціатива не схвалювалася, Г.Форд особисто приймав рішення з будь-яких питань.

Форд дуже критично й вороже сприйняв пропозиції А. Слоуна щодо реорганізації компанії «Дженерал Моторс» і насміхався над ними: «Людина безцільно проводить час, відповідальності кожен уникає, потураючи мудрос­ті ледарів, що дві голови краще ніж одна». Загальні принципи Форда визначались однією фразою: «Будь-який покупець може придбати авто­мобіль такого кольору, якого тільки забажає, до тих пір, поки автомобіль залишається чорним».

У Форда було достатньо підстав аби насміхатися зі Слоуна. За 12 років Форд перетворив крихітну механічну майстерню в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більш того, він зробив це, збагнувши як продукувати автомобіль, що продавався лише за $290, сплачуючи при цьому одну із найвищих ставок того часу — $5 за тиждень. Так багато людей купили його знамениту модель «Т», що в 1921 р. «Форд Мотор» контролював 56% ринку легкових автомобілів і заодно майже весь світовий ринок.

Фірма «Дженерал Моторс» була в той час конгломератом з кількох на­півнезалежних компаній, хаотично змішаних за колючим дротом, контро­лювала лише 13% ринку і плавно дрейфувала до неминучого банкрутства. На щастя, сім'я Дюпонів, з метою врятування величезних капіталовкладень в акції «Дженерал Моторс» прийняла на себе провадження її справ ще до тих пір, поки не відбувся фінансовий крах. ГГєр С. Дюпон призначив президентом фірми Альфреда П. Слоуна.

Слоун швидко втілив у дійсність плани, з яких насміхався Генрі Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала велику та впливову групу управ­ління, а більшість людей отримало право самостійно приймати важливі рішення.

Слоун як особистість був протилежністю Форда. Останній був впертою, жорсткою, своєрідною людиною, що спиралася на інтуїцію, а улюбленими термінами Слоуна стали «концепція», «методологія» та «раціональність».

У той час, як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Т» та традиціям, згідно з якими бос керує, а решта підкоряється його розпоряд­женням, управлінська команда Слоуна втілила у життя нові концепції, засновані на вивченні потреб споживача та на врахуванні індивідуальних відмінностей покупців. Фірма «Дженерал Моторс» запровадила часті зміни моделей, стилевих оформлень та ін., пропонуючи ринку широкий асортимент продукції та доступний кредит. Ринкова частка «Форд Мотор» стрімко скорочувалася, а рейтинг її керівництва помітно впав. У 1927 р. фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, для його переоснащення під випуск вельми запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% ринку автомобілів, залишивши Форду близько 10%.

Незважаючи на жорстокий урок, Форд так і не зумів визнати свої помил­ки. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він вперто продовжував дотримуватися стратегії, яка принесла йому успіх на початку діяльності. За наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледве втримувалася на третьому місці в автомобільній індустрії і майже щороку втрачала кошти. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в $1 млрд., який Форд заощадив у більш вдалі часи. За цей час компанія «Крайслер» впевнено вийшла на друге місце в промисловості, наслідуючи поведінку «Дженерал Моторс».

Запитання:

1. Хто, на Вашу думку, у підсумку виявився кращим менеджером і чому?
2. Хоча з тих часів минуло багато років, більшість сучасних крупних корпо­рацій організовані схожим чином з колишньою «Дженерал Моторс». Чим це зумовлено?