

Департамент агропромышленного комплекса, торговли и продовольствия ЯНАО
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение ЯНАО
«Ямальский полярный агроэкономический техникум»

Рабочая тетрадь для практических аудиторных и самостоятельной внеаудиторной работы
студентов по общепрофессиональной дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга»
(очной и заочной форм обучения)

Ф.И.О. студента(-ки) _____

Курс _____ Группа _____

Салехард, 2016

Одобрено и рекомендовано Предметно-цикловой комиссией спецдисциплин по экономике и бухгалтеру ГБПОУ ЯНАО «Ямальский полярный агроэкономический техникум» к использованию в основной профессиональной образовательной программе

Составитель: Тажитдинова С.Т.

Рабочая тетрадь «Основы менеджмента и маркетинга» разработана для практических аудиторных работ и самостоятельной внеаудиторной работы студентов по общепрофессиональной дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга». Задания представленные в тетради способствуют овладению профессиональными компетенциями и соответствуют требованиям ФГОС.

УДК 334.1
ББК 65.290
Т-13

Содержание

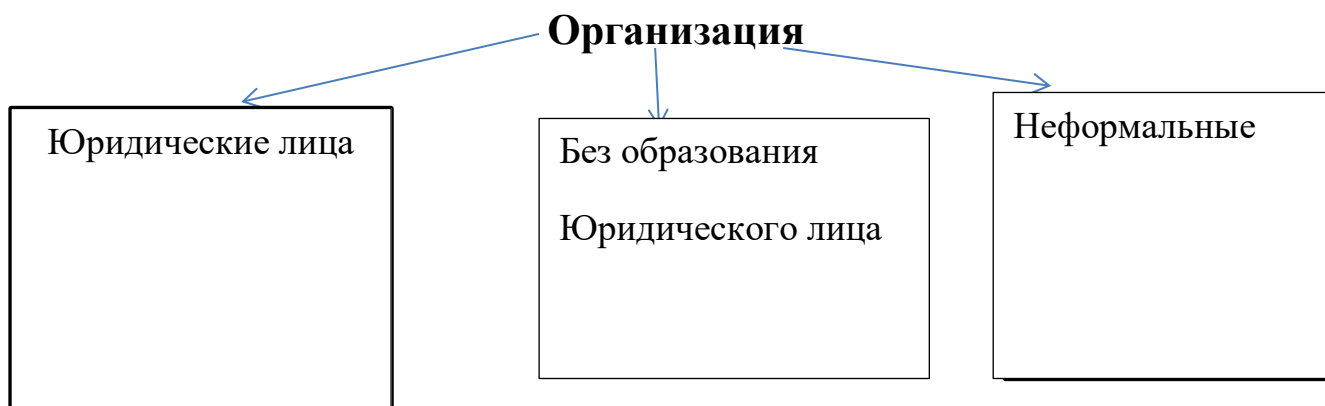
Тема 1. Организация как процесс и как явление	4
Тема 2. Цель и миссия организации.....	6
Тема 3. Жизненный цикл организации.....	7
Тема 4. Внутренняя и внешняя среда организации.....	8
Тема 5. Группа и особенности управление группой.....	10
Тема 6. Мотивация в организации.....	13
Тема 7. Карьера сотрудников внутри организации.....	19
Тема 8. Коммуникации в организации.....	22
Тема 9. Конфликты и стрессы в организации.....	25
Тема 10. Руководство коллективом организации.....	29
Тема 11. Разработка торговых знаков и марок.....	31
Тема 12. Организация рекламной компании.....	32
Итоговые кейсовые задания.....	33
Список используемой литературы.....	45

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС И КАК ЯВЛЕНИЕ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Объясните в чем различие понятий «организация как явление» и «организация как процесс»

Задание 2. Заполните схему «Виды организаций»



Опишите общие признаки: _____

Приведите примеры каждого вида организации.

Задание 3. Дайте определение понятию «Организационное поведение».

Задание 4. Перечислите методы исследования организационного поведения.

ТЕМА 2. ЦЕЛЬ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Поясните, в чем отличие цели организации от ее миссии.

Задание 2. Какова цель коммерческих организаций?

Задание 3. Приведите пример миссии коммерческих организаций.

Задание 4. Приведите пример миссии не коммерческой организации.

ТЕМА 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Дайте определение понятию «Жизненный цикл организации».

Задание 2. Перечислите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.

ТЕМА 4. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Дайте определение понятию «Внутренняя среда организации»

Задание 2. Дайте определение понятию «Внешняя среда организации».

Задание 3. Перечислите элементы внутренней и внешней среды организации»

Задание 4. Определите и объясните, на какую из видов среды может повлиять организация (изменить, минимизировать воздействие, скорректировать и т.д.).

ТЕМА 5. ГРУППА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Дайте определение понятию «Группа».

ЗАДАНИЕ 2. Какие преимущества и недостатки можно выделить в управлении каждого вида групп?

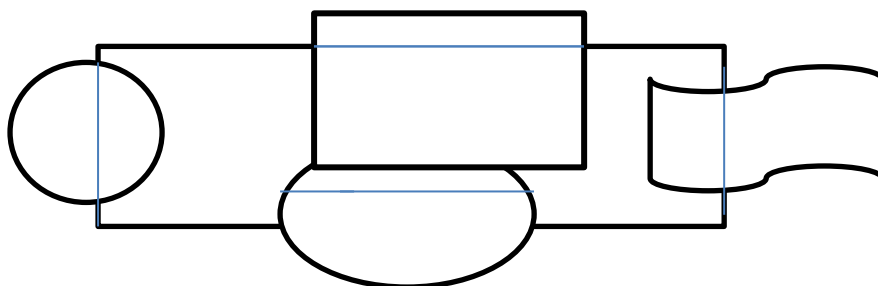
Заполните таблицу

Вид группы	Преимущества	Недостатки
Диада		
Триада		

Малая группа		
Большая		

Задание 3. Пройдите тест «Умеете ли Вы работать в группе?».

Посмотрите на композицию, составленную из четырех геометрических фигур и одной произвольной. Вы должны закрасить одну фигуру, часть фигуры или несколько таким образом, чтобы рисунок приобрел законченность.



Каждая из представленных в тесте фигур является символом.
Остановимся на каждой фигуре в отдельности.

Круг- это ваша коммуникабельность, способность идти на компромисс, умение сглаживать острые углы. Если закрасили круг, то вас можно назвать прекрасным исполнителем, идеальным подчиненным, вы умеете работать в любом коллективе и ладить практически со всеми людьми.

Квадрат- это ваша твердость и принципиальность, умение настоять на своем, способность к принятию решений. Если вы закрасили квадрат, то это значит, что вы сможете довести до конца любое дело и выполнить самую трудную работу. Вы трудолюбивы и прилежны.

Овал- это гибкость вашего мышления, инициативность, умение улавливать новые тенденции и веяния, способность к анализу. Если вы выделили овал, то это говорит о вашем желании играть в коллективе лидирующую роль, вы просто не можете удовлетвориться ролью прилежного исполнителя, вам необходимо чувствовать себя впереди всех, и вы действительно стоите на шаг впереди своих коллег.

Произвольная фигура- это ваше творческое начало, бунтарство, стремление разрушить старое и создать новое. Если вы закрасили эту фигуру, то вас можно назвать бунтарем и выскочкой, вы будете работать в коллективе только в том случае, если ваш руководитель заслужит ваше искреннее восхищение и уважение. Вы не признаете общепринятые авторитеты, вы сами их устанавливаете.

Самая большая фигура, прямоугольник, - это коллектив, в которой вы умещаетесь или нет. Если вы частично закрасили одну (две. Три или все) фигуры таким образом, что закрашенные части оказались в прямоугольнике, а за его пределами фигуры остались не закрашенными, то это говорит о вашей исполнительности. Вы любите и умеете работать в коллективе, хотя при необходимости могли бы работать и самостоятельно. Если вы закрасили весь прямоугольник, оставив не закрашенными только «наползающие» на него фигуры, то это говорит, что вы не способны проявить инициативу, коллективный труд для вас единственно приемлемый способ работы.

ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Заполните схему «Виды мотивации персонала»



Задание 2. Охарактеризуйте каждый вид мотивации.

Задание 3. Перечислите как можно больше мотивационных факторов и разбейте их на группы в соответствии с существующими видами мотивации.

Задание 7. Выполните одно из следующих заданий.

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации представленный исторический факт.

Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентов исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им осталось только одно- наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

Выскажите свое мнение.

Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки. Что как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции....

Американская модель мотивации. В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, что бы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Ознакомьтесь с информацией и предложите свой вариант решения проблемы.

Ирина Матвеевна Кравцова- старший мастер завода «Станколит» . На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

И.М. Кравцова гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

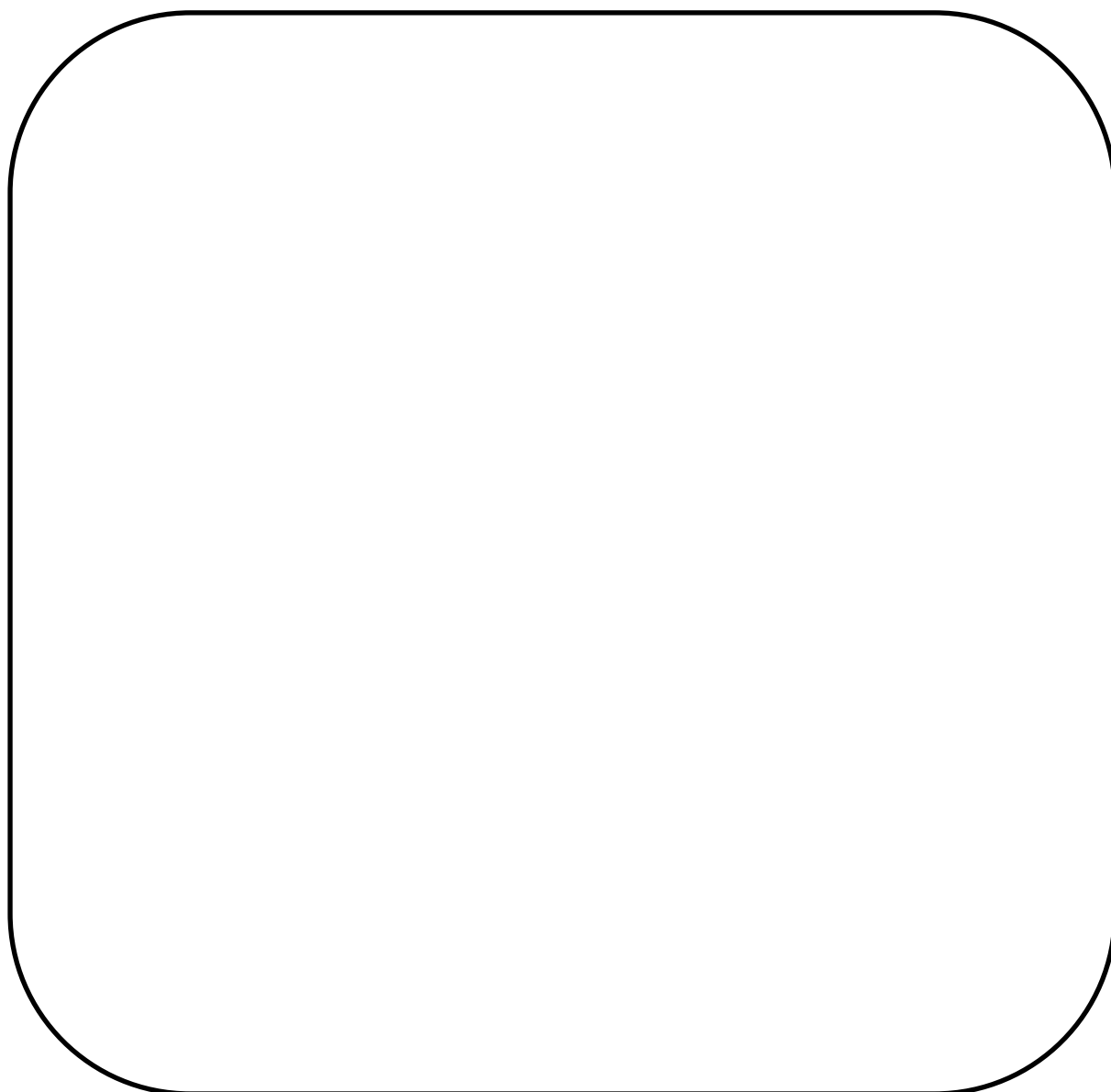
В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парю. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

Разработайте систему мотивации для И.М. Кравцовой, учитывая ее потребности.

ТЕМА7. КАРЬЕРА СОТРУДНИКОВ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАДАНИЕ 1. Дайте определение понятию «Карьера».

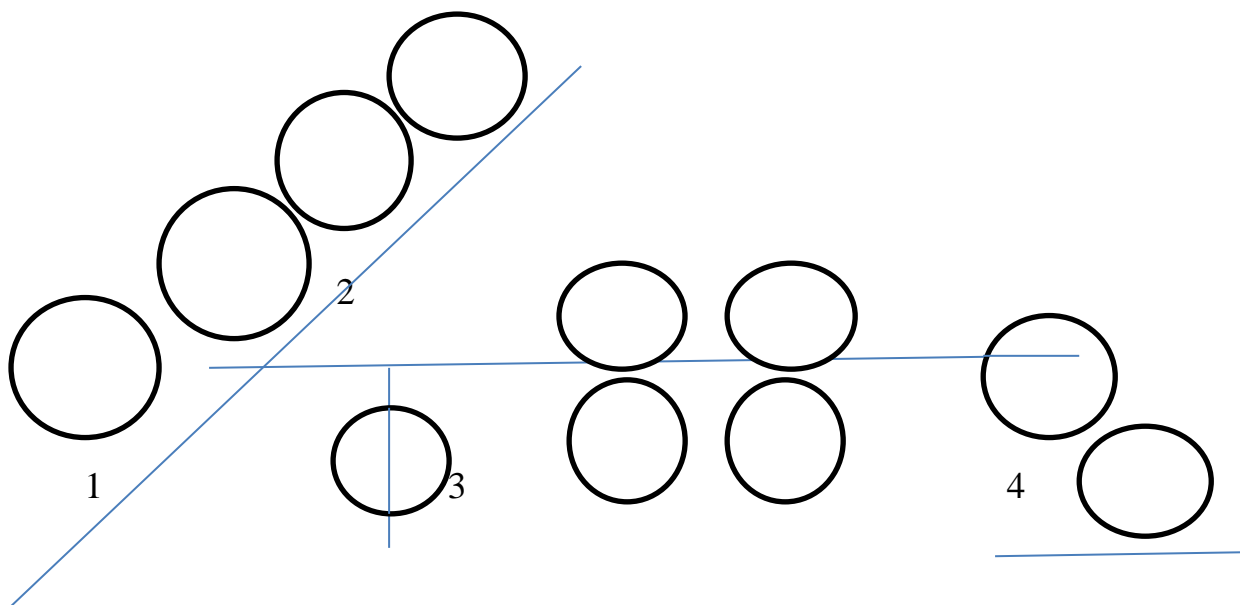
Задание 2. Перечислите и схематично изобразите виды карьерного роста.



Задание 3. Спланируйте свой карьерный рост на 5,10,15 лет.

Задание 4. Пройдите тест «Ваше отношение к карьере».

Перед вами круги и линии. Закрасьте сплошным цветом тот из кругов, который вам больше всего нравится. И еще один круг заштрихуйте или выделите любым другим, удобным вам способом.



Ключ к тесту:

Полностью закрашенный круг- это вы сами, то, что вы собой представляете в деловом разрезе. А заштрихованный круг- ваши мечты о карьере, ваши планы, надежды.

Особое значение имеет расположение круга.

Первая линия - это карьерный рост, иерархия продвижение по службе, деловое поприще, стремление к лидерству.

Вторая линия - это работа в коллективе, трудолюбие, исполнительность.

Третья линия - это пассивность, лень или усталость, боязнь самостоятельности, неумение действовать решительно.

Четвертая линия - это склонность к индивидуальной работе, независимость, творческая жилка, отстраненность.

Если ваш **закрашенный круг находится на первой линии**, то это говорит о том, что вы строите планы насчет своей карьеры, вы честолюбивы и амбициозны. И чем выше ваш круг, тем грандиознее ваши планы и желания. Круг, расположенный выше всех, - это высшая ступенька на карьерной лестнице, и если вы закрасили именно этот круг, то можно смело сказать, что вы хотели бы достичь высокого положения на службе. Ролью простого клерка вы не удовлетворяетесь. Карьера для вас значит очень многое. Если же ваш круг находится в нижней точке первой линии, то это говорит либо о достаточной скромности ваших запросов, либо о том, что вы пока не успели осмотреться и предпочитаете некоторое время переждать, прежде чем строить какие-то определенные планы в карьере.

Закрашенный круг на второй линии говорит о том, что вы с удовольствием работаете в коллективе и ничего иного не желаете. Причем круг, расположенный на конце второй линии, говорит о том, что в принципе вы могли бы взять на себя руководящую роль, если бы захотели.

Закрашенный круг на третьей линии говорит о том, что вы либо очень устали и в настоящий момент нуждаетесь в отдыхе, либо же о том, что вы не любите работать и делаете все от вас зависящее, чтобы увильнуть от работы.

Закрашенный круг на четвертой линии - вы ярко выраженный индивидуалист, вы не любите и не умеете работать в коллективе, вы привыкли отвечать только за себя.

Тема 8. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Дайте определение понятию «Коммуникации».

Задание 2. Перечислите виды коммуникации.

Задание 3. В чем отличие горизонтальных коммуникаций от вертикальных?

Задание 4. Дайте определение понятию «Барьеры коммуникации».

Задание 5. Перечислите барьеры коммуникации.

Задание 6. Перечислите возможные приемы минимизации коммуникативных барьеров.

Задание 7. Посмотрите фильм «Экзамен» (Великобритания, 2009 год) и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой вид группы по размерам?
2. Какова природа образования группы?
3. Какой вид группы по направленности (горизонтальная, вертикальная)?
4. На какой стадии развития находится группа?

5. Перечислите причину(ы) возникновения конфликта в группе.
6. Перечислите стратегии поведения в конфликтной ситуации, которые используют герои.
7. Какие методы профессионального отбора были использованы?
8. Опишите роль каждого участника группы.
9. Опишите основные черты корпоративной культуры организации, которая нанимает сотрудников.
- 10.Предположите, какой стиль управления использует руководитель организации.
- 11.Какой вид коммуникации между участниками группы?
- 12.Перечислите основные коммуникативные барьеры между участниками.

ТЕМА 9. КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполните следующие задания.

Задание 1. Перечислите основные причины возникновения конфликтной ситуации.

Задание 2. Охарактеризуйте каждый из предложенных видов конфликтов.

Внутри личностный

Межличностный

Внутригрупповой

Межгрупповой

Конфликт между личностью и группой

Задание 3. Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликтной ситуации

Борьба

Уход

Уступничество

Компромисс

Сотрудничество

Задание 4. Выполните одно из следующих заданий.

Ознакомьтесь с информацией и предложите свой вариант решения проблемы.

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации.

Ознакомьтесь с информацией и предложите свой вариант решения проблемы.

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела.

Ознакомьтесь с информацией и предложите свой вариант решения проблемы.

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- 1) Посетителей устраивает ассортимент;
- 2) Посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- 3) Им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- 4) Тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создаются впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

ТТЕМА 10. РУКОВОДСТВО КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Заполните таблицу.

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений			
Способы доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Стиль общения			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

Задание 2. В чем суть ситуационного стиля управления коллективом?

Задание 3. Перечислите основные преимущества и недостатки ситуационного стиля управления коллективом?

Ситуационный стиль управление коллективом	
Преимущества	Недостатки

ТЕМА 11. РАЗРАБОТКА ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ И МАРОК

ЗАДАНИЕ 1. РАЗРАБОТКА ТОРГОВЫХ МАРОК И ЗНАКОВ СОГЛАСНО СИТУАЦИИ.

Ситуация № 1. ОАО выпускает широкий ассортимент молочной продукции в различной упаковке. Для обеспечения узнаваемости своей продукции на рынке руководство приняло решение о разработке товарной марки. Предложите эскиз товарной марки.

Ситуация № 2. Фирма изготавливает дорогую офисную мебель современного дизайна, она впервые выходит на рынок, где действуют крупные фирмы, имеющие устойчивые позиции. Для обеспечения конкурентоспособности было принято решение разработать товарный знак. Предложить эскиз товарного знака.

Ситуация № 3. Торговая фирма продаёт автомобили и запчасти к ним. С целью удержать свои позиции на рынке принимается решение о присвоении торговой марки всей реализуемой продукции. Предложите эскиз торговой марки.

Ситуация № 4. Фирма, занимающаяся производством и реализацией разнообразных сортов чая, выводит на рынок новый товар - зелёный чай, обладающий уникальными лечебными свойствами. Для привлечения внимания покупателей и создания имиджа было принято решение присвоить новому товару индивидуальную товарную марку. Предложите эскиз товарной марки.

ТЕМА 12.ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ

ЗАДАНИЕ 1. Составьте рекламу какого-либо товара (выберите предприятие и товар, который оно производит). Вам необходимо найти стиль, тон, слова и форму воплощения данного рекламного обращения. В вашей рекламе должен присутствовать текст. (Реклама оформляется на листе формата А 4.)

ЗАДАНИЕ 2. Опишите эффективность Вашей рекламы перед конкурентами.

ИТОГОВЫЕ КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Выполните задания кейсов.

Кейс 1. «Как помочь слабому предприятию?»

Задания кейса

1. Выберите вариант действий, который, с Вашей точки зрения оптимально подходит для решения проблем, сложившихся на предприятии, позволит закончить год с максимально возможной прибылью.

2. В произвольной, но понятной и четкой форме обоснуйте Ваш выбор, покажите необходимые для этого расчеты.

Описание ситуации

Вас пригласили в качестве Заместителя Директора по Развитию н предприятие, которое недавно сменило собственника. Это предприятие бывший НИИ, занимающийся проектированием электротехнических систем для крупного бизнеса. На предприятии работает 130 чел., из них 100 чех занимается собственно проектированием (проектировщики), а 30 чел. управленческий и вспомогательный персонал.

Предприятие осуществляет 100 проектов в год, средняя цена одного проекта составляет 20 000 долларов.

Средний годовой фонд оплаты труда одного проектировщик; составляет 6 000 долларов, а одного сотрудника управленческой вспомогательной группы - 4 000 долларов.

Штатная численность и оплата труда управленческой вспомогательной группы соответствуют средне-рыночной в примерного пересчете на количество проектировщиков.

Средние затраты на производство и реализацию одного проект* составляют 9 000 долл. (без учета оплаты труда, аренды, налогов). Это соответствует средним показателям по отрасли.

Предприятие арендует здание НИИ, которое находится на балансе города. Годовые арендные платежи составляют 150 000 долл.

Налоги в прошлом году составили 230 000 долл.

Государство интенсивно поддерживает предприятия, занимающиеся проектированием электротехнических систем, потому ставка налогов в этом году будет снижена и составит всего 8,7 % от выручки в год.

Основные средства предприятия полностью амортизированы.

Предприятие не брало кредитов на развитие (были попытки, но банки неизменно отказывали в силу отсутствия обеспечения).

Генеральный директор предприятия, назначенный новыми собственниками, крайне озабочен сложившейся ситуацией. Предприятие постоянно балансирует на грани банкротства, хотя спрос на проектирование электротехнических систем для крупного бизнеса значительно превышает рыночное предложение. В настоящий момент расчетный счет предприятия практически пуст. Прогнозируемых денежных поступлений «впритык» хватит только на оплату труда, аренду и прямые производственные расходы проектов. Никаких средств на развитие у предприятия нет.

Генеральному директору известно, что производительность труда на предприятии значительно ниже, чем на других предприятиях отрасли, примерно также оснащенных, но уже накопивших опыт успешной работы в рыночных условиях. При этом средняя цена реализации одного проекта для крупной компании у всех практически одинакова - те же 20 000 долл.

Оплата труда проектировщиков на предприятии в среднем на 50% ниже, чем по рынку и никак не завязана на результат работы (выполненные проекты). Затраты на создание сдельной премиальной схемы для проектировщиков (от объема выполненных проектов) могут составить порядка 50 000 долл.

В прошлом году при покупке предприятия была проведена оценка квалификации проектировщиков. Было выяснено, что 20% проектировщиков предприятия обладают высокой квалификацией (группа «А»), 60% - средней (группа «В»), а 20% низкой квалификацией (группа «С»). При этом зависимости между квалификацией проектировщиков и производительностью их труда на предприятии обнаружено не было. Хотя опыт других предприятий отрасли показывает, что проектировщики группы «А» в среднем за год могут выполнить 3 проекта, проектировщики группы «В» - 2 проекта, а проектировщики группы «С» всего 1 проект.

На рынке труда затраты на поиск одного проектировщика группы «А» составляют около 7000 долл., группы «В» - около 3000 долл., а группы «С» - около 1000 долл. Во всех категориях поиск людей в среднем длится около 3-х месяцев. Однако, такие сроки и затраты на поиск проектировщиков, рассчитаны с учетом существенно более высокого уровня оплаты и значительно лучших условий труда на рынке по сравнению с Вашим предприятием. В настоящий момент кандидаты, скорее всего, просто не пойдут на предприятие в силу упомянутых выше причин.

Затраты на безболезненное сокращение 1 сотрудника будут примерно равны его оплате труда за 6 месяцев.

Затраты на обучение (повышение квалификации) одного проектировщика группы «В» составляют в среднем 2000 долл. После этого его производительность может примерно соответствовать группе «А» Однако на такое обучение уходит целых 4 месяца (хотя и без отрыва от работы). Чтобы обучить одного проектировщика группы «С» (довести до производительности группы «В») необходимо около 10 000 долл. и примерно год времени, также без отрыва от производства.

Новый собственник предприятия готов предоставить ему кредит по, 15% годовых на развитие бизнеса на следующих условиях:

1. Максимально возможная сумма кредита - 1 200 000 долл.
2. Кредит нужно вернуть с процентами не позднее, чем через 1 год.
3. Кредит можно потратить только на такие действия, как:
 1. Улучшение условий труда (площади, электричество, тепло-санитария)
 2. Компенсации увольняемым
 3. Подбор сотрудников
 4. Повышение квалификации (обучение) сотрудников
 5. Создание сдельной премиальной схемы для проектировщиков.
4. В течение этого года количество проектов, выполненных предприятием должно быть не менее 200 (а лучше - больше).

5. Предприятие, вернув кредит с процентами, должно закончить г без убытков.

Варианты действий

В ходе совещания с Генеральным директором Вами обсуждались три возможные варианта дальнейших действий:

Вариант 1.

1. Уволить сотрудников группы «В» и «С». Оставить и нанимать только самых лучших сотрудников (группы «А»).
2. Инвестировать в улучшение условий труда.
3. Привести оплату труда сотрудников в соответствие с рынком труда за счет введения сдельного премирования по выполнению проектов.

Вариант 2.

1. Уволить сотрудников группы «С».
2. Повысить квалификацию оставшихся сотрудников группы «В» до уровня группы «А».
3. Инвестировать в улучшение условий труда.
4. Привести оплату труда сотрудников в соответствие с рынком труда за счет введения сдельного премирования по выполнению проектов.

Вариант 3.

1. Никого не увольнять.
2. Повысить квалификацию сотрудников группы «В» до уровня группы «А», а «С» до уровня группы «В».
3. Инвестировать в улучшение условий труда.
4. Привести оплату труда сотрудников в соответствие с рынком труда за счет введения сдельного премирования по выполнению проектов.

Кейс 2. «Дефекты конструкции»

Задание: изучите условия кейс-задачи и ответьте на вопрос - какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав и: одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, которые позволят переломить негативную тенденцию.

Предыстория

Фирма «Специализированное управление-180» (далее - Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работать велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плавания затруднений с получением заказов не было - выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны - спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих.

Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

Между небом и землей

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы - ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов - старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) - постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн. рублей, а заказов получила лишь на 2 млн. рублей.

Попытки выплыть

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002-2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов predeterminedены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пыталось вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протезе». В фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору настолько этот случай типичен.

С той же целью - получение заказов - фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. Но сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дел не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии - последние три года она размещает рекламу московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства.

Кейс 3. «Проблемы предприятия»

Изучите условия кейс-задачи и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие проблемные точки существуют у предприятия?
2. Какие варианты решения выявленных проблем можно предложить учетом сложившихся обстоятельств?

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать интересы. Но как это лучше сделать?

10 лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voeгman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?» среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает на ответственное хранение.

В компании с годовым оборотом \$2,5 млн. уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев.

Сбавьте обороты

В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет.

Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может.

Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела,— количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00»,— вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании?

Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но

и он сам.

«У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо»,— говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости.

Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора.

Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить.

Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании

— предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту»,— рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

Ограниченный ресурс

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов,— уверен Усачев.— И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он

постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела бы равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей.

А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60

человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», - рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию связи с недозагрузкой.

Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме.

Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это делает домохозяйка».

Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25-30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает.

Есть еще одна идея. Призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и

пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки»,- делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает.

В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таки образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Как помочь слабому предприятию? [Электронный ресурс]: задание конкурса «Трамплин-2008». - Режим доступа: [http:// www.otkroy.com/projects/tramplin/index.php](http://www.otkroy.com/projects/tramplin/index.php). - Загл. с экрана.
2. Лидерский минимум 2014 [Электронный ресурс] - Режим доступа: /. - [http:// hbr- russia.ru/konkursi/13109/](http://hbr-russia.ru/konkursi/13109/)- Загл. с экрана.
3. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: учебное пособие. М.: «Инфра - М», 2011.
4. Конспект лекций Бабушкиной О.А. по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга».2013
5. Панкратов Ф.Г., Баженова Ю.К., Серегина Т.К., Шахурин В.Г. Рекламная деятельность. – М.: Издательский – книготорговый центр «Маркетинг», 2012.

