

**Міністерство транспорту та зв'язку України
Державна адміністрація зв'язку
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова**

Кафедра менеджменту та маркетингу

МЕНЕДЖМЕНТ

ЧАСТИНА 2

Методичні вказівки до практичних занять

650202 – “Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології”

Одеса – 2010

Богатирьов А.М. **Менеджмент** / Богатирьов А.М., Богатирьова Л.Д., Політова І.В. – Одеса: О: АЗ ім. О.С. Попова, 2010. – 96 с.

ISBN 978-966-7598-52-5

Методичні вказівки до практичних занять містять плани практичних занять, перелік рекомендованої літератури, методичні вказівки щодо проведення занять, питання для самоперевірки засвоєння матеріалу.

Пропонується для студентів, що навчаються за напрямом 650202 – “Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології” за всіма формами навчання.

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні методичної
ради Академії.
Протокол №6
від 10 лютого 2009 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. Структура та зміст залікового модуля.....	4
1.1. Структура залікового модуля.....	4
1.2. Перелік знань та вмінь, які повинен здобути студент при вивченні попередніх дисциплін.....	5
1.3. Тематичний план лекцій.....	6
1.4. Теми практичних занять з модуля.....	9
1.5. Вихідні знання та вміння з модуля.....	9
2. Методичні вказівки з проведення практичних занять.....	10
2.1. Практичне заняття за темою “Організація та менеджмент”.....	10
2.2. Практичне заняття за темою “Прийняття рішень”.....	19
2.3. Практичне заняття за темою “Стратегія розвитку операторів”.....	23
2.4. Практичне заняття за темою “Організаційна структура управління оператора зв’язку”.....	24
2.5. Практичне заняття за темою “Мотивація персоналу”.....	34
2.6. Практичне заняття за темою “Комунікації в управлінні”.....	55
2.7. Практичне заняття за темою “Форми влади та впливу”.....	62
2.8. Практичне заняття за темою “Стилі управління”.....	81
2.9. Практичне заняття за темою “Управління інноваційним проектом”.....	90

ВСТУП

Ринкові перетворення в галузі зв'язку забезпечили появу значної кількості операторів та провайдерів, які поряд з ВАТ “Укртелеком” та УДППЗ “Укрпошта” пропонують споживачам різноманітні послуги зв'язку.

Для ринка послуг зв'язку характерна жорстка конкуренція, що пояснюється не тільки значною кількістю суб'єктів господарювання, присутніх на ринку, але й суттєвим впливом досягнень НТП у сфері інфокомунікацій на кожного з них.

В цих умовах успішне функціонування та сталий розвиток підприємств зв'язку значною мірою залежать від менеджменту, тобто від планування діяльності підприємства, організації діяльності окремих підрозділів, мотивації персоналу та контролю за його діями.

Головна фігура в управлінні підприємством – це фахівець, від знань, досвіду та вмінь якого залежить успішне тривале функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Процес формування фахівців нової генерації включає поряд з професійною підготовкою вивчення теоретичних основ менеджменту, оволодіння практичними навичками, необхідними для сучасного професіонала та керівника. Саме це і визначає мету такої навчальної дисципліни, як “Менеджмент” для студентів, які навчаються за програмами підготовки спеціалістів або магістрів напряму 650202 – “Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології”.

Допомогу в оволодінні теоретичними знаннями з дисципліни повинен надати навчальний посібник “Основи менеджменту” (автор – Л.Д. Богатирьова, гриф Держкомзв'язку та інформатизації надано в 2004 р.).

Методичні вказівки з практичних занять призначені забезпечити опанування майбутніми фахівцями комплексом навичок та вмінь у сфері менеджменту, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків на посадах професіоналів та керівників підприємств зв'язку.

Методичні вказівки корисні як для студентів в процесі вивчення дисципліни, так і для викладачів в процесі підготовки та проведення практичних занять у відповідності з навчальною програмою дисципліни “Менеджмент”.

1.1. Структура залікового модуля

№ пп.	Заліковий модуль	Лекції (год.)	Заняття		Самостійна робота	Індивідуальна робота
			практ.	лаб.		
Модуль: Менеджмент						
Навчальний час: лк – 44 г., пр – 22 г., СРС – 69 г., кредитів ECTS – 3,5						
1	Теоретичні основи менеджменту	12	6	-	18	-
2	Функції менеджменту	14	6	-	21	-
3	Організаційна поведінка	10	8	-	16	-
4	Основи інноваційного менеджменту	8	2	-	14	-
Разом, год.		44	22	-	69	-

Зміст змістових модулів (лекційні години)

1. Теоретичні основи менеджменту

Визначається поняття “Організації” та розкривається її характеристика. Розглядаються ролі та функції менеджера в організації, різні напрями та школи менеджменту. Розкривається сутність процесного підходу в менеджменті та процес прийняття управлінських рішень.

2. Функції менеджменту

Розглядається зміст та методи стратегічного планування. Розкриваються питання організації управління підприємством. Розглядаються теорії мотивації. Розкривається процес контролю.

3. Організаційна поведінка

Розглядаються ролі та види комунікацій в менеджменті. Характеризуються форми влади, способи впливу на підлеглих, стилі керівництва. Розглядаються питання кар’єри менеджера та підвищення ефективності його праці.

4. Основи інноваційного менеджменту

Розглядається інноваційна стратегія підприємства. Розкривається процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

1.2. Перелік знань та вмінь, які повинен здобути студент при вивченні попередніх дисциплін “Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва”

Модуль 1 – “Основи підприємництва”

№ пп.	Зміст знань	Шифр
1	Сутність інноваційного процесу та інноваційна функція підприємця	ЗН.4
2	Визначення “бізнес-плану”. Зміст “бізнес-плану”	ЗН.6
3	Складові життєвого циклу підприємця	ЗН.10
	Зміст умінь	
1	Проводити ділові переговори	УМ.1

Модуль 2 – “Основи менеджменту та маркетингу”

№ пп	Зміст знань	Шифр
1	Сутність, об’єкт та суб’єкт менеджменту	ЗН.1
2	Основні методи управління	ЗН.6
3	Складові зовнішнього середовища організації	ЗН.9
4	Основні ознаки системного підходу	ЗН.11
	Зміст умінь	
1	Визначати основні функції менеджменту	УМ.2
2	Характеризувати зовнішнє оточення оператора зв’язку	УМ.5

1.3. Тематичний план лекцій

№ тижня	ЛЕКЦІЇ			Номери семінарів, практичних занять, колоквіумів, контрольних робіт	Номери лабораторних робіт за темою	Література за темою
	Теми та зміст двогодинної лекції, додатковий матеріал самостійного вивчення, розглядувані питання	Години лекцій	Години самостійного вивчення			
Модуль 1 – “Менеджмент” Навчальний час: лк – 44 г., пр – 22 г., СРС – 69 г., кредитів ECTS – 3,5						
1	Організація та менеджмент. Визначення організації, види організацій. Загальні характеристики організацій. Ресурси організацій. Розподіл праці, необхідність управління. Додатково: Виробнича структура оператора зв’язку.	2	3	№1		1, с. 6-12 2, с. 26-36
2	Ролі та функції менеджера. Ролі керівника. Управлінські функції. Рівні управління. Підприємницьке управління. Додатково: Управління, яке спрямовано на успіх.	2	3	№1		1, с. 12-17 2, с. 26-47
3	Еволюція управлінської думки. Різні напрями у вивченні менеджменту. Школа наукового управління. Класична школа управління. Поведінковий підхід. Кількісний підхід. Системний підхід. Додатково: Кібернетика – загальна теорія управління.	2	3			1, с. 22-36 2, с. 62-70, 77-81
4	Процесний підхід до менеджменту. Сучасні концепції та технології управління. Ситуаційний підхід до управління. Види управління. Додатково: Управління на різних фазах життєвого циклу підприємств.	2	3			1, с. 36-43 2, с. 71-77, 81-83
5	Прийняття управлінських рішень. Сутність, класифікація та підходи до прийняття рішень. Процес прийняття управлінських рішень.	2	3	№2		1, с. 69-73 2, с. 194-218

6	Оптимізація управлінських рішень. Поведінкові фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Умови, в яких приймають управлінські рішення. Моделі та методи оптимізації управлінських рішень. Додатково: Дослідження операцій.	2	3	№2		1, с. 73-76 2, с. 219-256
7	Планування як загальна функція менеджменту. Зміст функції планування. Види планування. Процес планування діяльності підприємства. Додатково: Принципи планування.	2	3			1, с. 44-45 2, с. 72-74
8	Стратегічне планування. Бачення, місія та стратегічні цілі підприємства. Стратегічний аналіз та конкурентоспроможність підприємства. Додатково: SWOT-аналіз.	2	3	№3		1, с. 94-105 2, с. 256-276
9	Стратегічний комплекс підприємства. Базова стратегія підприємства. Конкурентні стратегії. Маркетингова та функціональна стратегії оператора зв'язку. Планування реалізації стратегії – комплексні програми та проект.	2	3	№3		1, с. 106-110 2, с. 277-283
10	Організація взаємодії та повноваження. Делегування, відповідальність та повноваження. Лінійні та штабні повноваження. Типи адміністративного апарату. Стратегічні господарські центри, центри прибутку та центри витрат.	2	3	№4		1, с. 77-79 2, с. 308-326
11	Організаційна структура підприємства. Лінійна, функціональна та лінійно-функціональна структури управління. Дивізійна структура управління. Матрична структура управління. Додатково: Мережева структура управління.	2	3	№4		1, с. 79-93 2, с. 331-354
12	Мотивація як загальна функція менеджменту. Сутність мотивації. Змістові теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Додатково: Матеріальне стимулювання праці.	2	3	№5		1, с. 46-53 2, с. 360-384
13	Контроль як загальна функція менеджменту. Зміст та види контролю. Процес контролю. Поведінкові аспекти контролю. Вимоги щодо системи контролю. Додатково: Тотальний контроль якості.	2	3			1, с. 53-56 2, с. 390-422

14	Комунікації в управлінні. Види комунікацій. Комунікаційний процес. Міжособисті комунікації. Додатково: Організаційні комунікації.	2	3	№6		2, с. 165-190
15	Керівництво: влада та особистий вплив. Менеджмент – управління та керівництво. Форми влади та способи впливу. Вплив через співпрацю. Додатково: Харизматичні лідери та експерт.	2	3	№7		1, с. 116-119 2, с. 462-484
16	Стили керівництва. Поведінковий підхід щодо визначення стилю. Ситуаційні підходи.	2	3	№8		1, с. 120-128 2, с. 488-512
17	Конфлікти та стреси. Види та причини конфліктів. Процес конфлікту. Управління конфліктом.	2	3			2, с. 516-560
18	Кар’єра менеджера та шляхи підвищення ефективності його праці. Самоменеджмент керівника. Постановка цілей та планування діяльності. АРМ менеджера. Додатково: Концепція “Тайм-менеджер”.	2	3			1, с. 145-153
19	Основи інноваційного менеджменту. Місце та роль інновацій у системі господарювання. Інноваційний процес та інноваційний продукт. Види інновацій.	2	3			3, с. 11, 90-129
20	Інноваційна стратегія підприємства. Види інноваційних стратегій та їх місце у стратегічному комплексі підприємства. Підкріплююча та підризна стратегії розвитку підприємства.	2	4			3, с. 279-309
21	Інноваційний проект як об’єкт фінансування. Бізнес-план інноваційного проекту. Обґрунтування витрат та розрахунок інвестиційної привабливості проекту. Додатково: Ризики інноваційного проекту.	2	4			3, с. 617-628
22	Управління інноваційним процесом підприємства. Планування інноваційної діяльності підприємства. Інноваційні програми та проекти. Організація проектної (робочої) групи. Додатково: Мережневе управління проектом.	2	4	№9		3, с. 312-330

Перелік літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
3. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.

1.4 Теми практичних занять з модуля

№ практичного заняття	Тема практичного заняття
1	Організація та менеджмент
2	Прийняття рішень
3	Стратегія розвитку операторів
4	Організаційна структура управління оператора зв'язку
5	Мотивація персоналу
6	Комунікації в управлінні
7	Форми влади та впливу
8	Стили керівництва
9	Управління інноваційним проектом

1.5. Вихідні знання та уміння

№ пп	Зміст знань	Шифр
1	Визначення організації, їх види та характеристики	ЗН.1
2	Визначення місії та загальних цілей підприємства	ЗН.2
3	Визначення організаційної структури управління підприємства, її види	ЗН.3
4	Сутності різних систем оплати праці	ЗН.4
5	Сутності різних методів мотивації	ЗН.5
6	Визначення комунікацій, комунікаційного процесу	ЗН.6
7	Визначення форм влади та способів впливу	ЗН.7
8	Сутність стилів керівництва, їх відмінності	ЗН.8
	Зміст умінь	
1	Формувати модель управлінського рішення	УМ.1
2	Формувати критерії та обмеження при прийнятті управлінських рішень	УМ.2
3	Визначати цілі діяльності	УМ.3
4	Обирати тип організаційної структури управління	УМ.4
5	Здійснювати організаційні комунікації	УМ.5
6	Обирати стиль керівництва	УМ.6
7	Розрахувати параметри мережевого графіку	УМ.7

2 Методичні вказівки з проведення практичних занять

2.1. Практичне заняття за темою “ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ” (2 години)

1. Ключові питання

Організація, класифікація організацій, менеджмент, управління, роль менеджера.

2. План заняття

1. Опитування (15 хв.).
2. Розгляд ситуацій (45 хв.).
3. Тестування якостей менеджера (10 хв.).
4. Підведення підсумків (10 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стор. 6-17).
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 26-60).

4. Методичні вказівки з проведення

4.1. Розглядаються поняття організація, класифікація організацій, менеджмент, управління, ролі менеджера.

4.2. На основі даних, викладених у п. 4.2.1 та 4.2.2, необхідно надати характеристику УДППЗ “Укрпошта” та ВАТ “Укртелеком”.

4.2.1. Витяг зі звіту УДППЗ “Укрпошта” за 2009 р. [4,5]

Українське державне підприємство поштового зв'язку “Укрпошта” (УДППЗ “Укрпошта”) є національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням КМУ від 10 січня 2002 року. Діяльність УДППЗ “Укрпошта” регламентується Законом України “Про поштовий зв'язок”, іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна стала у 1947 році. Україна двічі на максимально можливий термін обиралась до Адміністративної ради – вищого виконавчого органу ВПС. Нині вона входить до складу Ради поштової експлуатації – іншого керівного органу ВПС. У 1991 році Адміністрація зв'язку України увійшла до Регіональної співдружності в галузі зв'язку (РСЗ), з 1994 року УДППЗ “Укрпошта” є членом Асоціації європейських державних поштових операторів “PostEurop”. Укрпошта функціонує як самостійна господарська одиниця з 1994 року, коли галузь зв'язку в результаті реформування була розподілена на поштовий та електрозв'язок. Тоді було утворено два об'єднання, у тому числі Українське об'єднання поштового зв'язку “Укрпошта”, яке в липні 1998 року реорганізовано в нині діюче УДППЗ “Укрпошта” згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.01.98 за №1.

Укрпошта сьогодні – це:

- 31 філіал, зокрема: 25 обласних дирекцій; 2 міські дирекції – Київська та Севастопольська; Дирекція оброблення та перевезення пошти; Дирекція “Автотранспошта”; дирекція “Видавництво “Марка України”; Головний навчальний центр “Зелена Буча”;
- понад 15 000 відділень поштового зв'язку (з них понад 10 000 – у сільській місцевості) надають послуги населенню на всій території України;
- понад 115 тисяч ініціативних, кваліфікованих, сумлінних працівників завжди готові допомогти клієнтам;
- безпосередня доставка пошти до 15 млн. абонентських поштових скриньок та в кожному домітку в сільській місцевості;
- понад 50 видів послуг;
- прямий поштовий обмін із 72 країнами світу;
- для перевезення пошти та друкованих видань діють 37 магістральних автомобільних маршрутів протяжністю понад 29,4 тисячі кілометрів та три авіаційні маршрути;
- щороку доставляється понад мільярд примірників періодичних видань за передплатою, пересилаються сотні мільйонів одиниць письмової кореспонденції, здійснюються десятки мільйонів поштових переказів.

За даними 2009 р. (незважаючи на те, що він був складним для всіх українських поштовиків) план по доходах виконано на 109,6% до плану, чистого прибутку отримано на 8,4% більше, ніж прогнозувалося, а рентабельність підприємства становить 0,7% (на рівні запланованого показника). У 2009 р. підприємство продовжувало розвивати свою комунікаційну мережу, проводило реконструкцію та модернізацію ВПЗ та ЦПЗ. Тривала робота з розширення спектра та вдосконалення послуг, зокрема фінансових.

Що ж приготував Укрпошті новий рік? Основними завданнями, згідно з ухвалою Ради директорів, стали виконання фінансового плану на 2010 рік, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Планується подальше удосконалення структури управління мережі поштового зв'язку. Укрпошта активно впроваджуватиме пересувні ВПЗ, посилить роботу з персоналом (як щодо підвищення середньомісячної заробітної плати, так і стосовно підвищення продуктивності праці). Триватимуть пошуки вільних сегментів на ринку для впровадження нових послуг, а також шляхів поліпшення якості надання існуючих.

Консолідація, взаємна підтримка поштовиків всієї країни, на думку генерального директора, в 2010 році матимуть вагоме значення для Укрпошти. Тим паче, нинішній рік, за невтішними прогнозами, буде нелегким для представників багатьох професій, зокрема поштовиків. Навіть у представлених американськими соціологами рейтингах до переліку найменш популярних і затребуваних у 2010 р. професій потрапили листоноші. Коли ж ідеться про український ринок праці, то, варто зазначити, листоноші навряд фігуруватимуть у аналогічному переліку з огляду на зусилля і Уряду, і

генеральної дирекції, і багатотисячного колективу Укрпошти щодо поліпшення соціального захисту та авторитету людей цієї професії. Але, зважаючи на це, працювати доведеться більш продуктивно і натхненно. Та насамперед слід підбити підсумки минулорічної роботи.

За даними 2009 р. можна зробити висновок, що саме завдяки розумінню та підтримці Уряду схвалено Концепцію та затверджено Державну цільову економічну програму розвитку поштового зв'язку на 2009–2013 рр., стовідсотково компенсовано витрати, пов'язані з наданням послуг на пільгових умовах, затверджено правила надання послуг поштового зв'язку. Без сумніву, найбільш резонансним заходом минулого року можна назвати III Всеукраїнський форум працівників поштового зв'язку. Не можна не пишатися тим, що працівники Укрпошти брали участь у засіданнях ВПС, Пост Європи, РСЗ щодо діяльності пошти. Серед визнань української пошти – приз за найкращу іноземну поштову марку у категорії “За найвиразніший дизайн поштових мініатюр” та чергова перемога операторів поштового зв'язку Укрпошти – найкращі з виплати переказів Western Union.

Згідно з рейтинговою оцінкою, за звітний період у першій групі лідирує Київська міська дирекція, а останнє місце займає Київська обласна дирекція; у другій групі – відповідно Кіровоградська та Вінницька дирекції; у третій – Севастопольська і Миколаївська. На жаль, дві філії – Тернопільська дирекція та ГНЦ “Зелена Буча” – за минулий рік мають збитки.

Загалом підприємством забезпечено позитивну динаміку нарощування доходів. Однак зафіксовано спад обсягів поштових відправлень, внаслідок чого втрачено доходи по письмовій кореспонденції, періодичних виданнях, посилах, переказах, виплаті пенсій.

Щодо ринку послуг, їх вивчення і перспектив, варто зауважити, що основну оцінку якості роботи визначає споживач, що звертається до відділення поштового зв'язку. Тішить те, що кількість скарг на роботу підприємства за 2009 р. зменшилася на 31% порівняно з 2008 р. Однак зусилля поштовиків варто скоординувати на підвищення якості послуг, бо вимоги клієнтів і партнерів постійно зростають. Не менш вагомим завданням для керівників філій – оптимізація організаційної структури та мережі об'єктів поштового зв'язку; збільшення доходів від нових послуг. Серед першочергових завдань підприємства – виконання показників фінансового плану на 2010 р. і будівництво сортувального центру в Дніпропетровську.

Одним із мобілізуючих чинників має бути нове гасло поштовиків: “Укрпошта не має межі – це місток від душі до душі!”.

4.2.2. Витяг зі звіту ВАТ “Укртелеком” за 2009 р. [6-8]

Відкрите акціонерне товариство “Укртелеком” – сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.

Укртелеком вбачає свою місію в тому, щоб бути лідером телекомунікацій України:

- задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості;
- забезпечувати інтереси своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності;
- забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави;
- забезпечувати доступність соціально значимих телекомунікаційних послуг для соціально вразливих верств населення.

Історія створення ВАТ “Укртелеком” бере початок у 1993 році, коли було зареєстроване Українське об'єднання електрозв'язку “Укрелектрозв'язок” (з 1994 року – Укртелеком). Пізніше, у 1998 році, відповідно до затвердженої Кабінетом Міністрів України програми об'єднання “Укртелеком” було реорганізоване в єдине державне підприємство, а у січні 2000 року, після проведення корпоратизації, його було перетворено на відкрите акціонерне товариство.

Сьогодні до складу товариства входить 33 філії, одну з яких – філію “Утел” було створено у 2005 році за рішенням Загальних зборів акціонерів.

У грудні 2005 року ВАТ “Укртелеком” отримав ліцензію на надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку за технологією UMTS/WCDMA. Реалізацією проекту з надання послуг нового мобільного стандарту займається філія “Утел”. З 1 листопада 2007 року компанія ВАТ “Укртелеком” розпочала продаж послуг мобільного зв'язку третього покоління.

Мережа мобільного зв'язку Укртелекому побудована у відповідності з ліцензійними умовами і працює за технологією UMTS/WCDMA. Стандарт UMTS/WCDMA дозволяє забезпечити практично непомітний перехід з мереж інших операторів на мережу нового стандарту мобільного зв'язку. Абоненти компанії отримуватимуть ВСП базова послуги, але значно вищої якості, а також принципово нов. послуги, зокрема, відеодзвінок, мультимедійні ролики, голосова та відео пошта, високошвидкісний доступ до мережі Інтернет та багато інших послуг.

Код мережі стільникового мобільного зв'язку Укртелекому 091.

Компанія пропонує своїм клієнтам найновіші сучасні послуги: передавання даних та побудова віртуальних приватних мереж, відео-конференції, послуги мобільного зв'язку третього покоління, зокрема інноваційні – відеодзвінок, мобільний Інтернет зі швидкістю до 3,6 Мбітс, відправка СМС на номери фіксованого зв'язку та багато інших якісних послуг.

Укртелеком є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України:

- ЗАТ “Елсаком Україна” (мобільний супутниковий зв'язок в системі “Глобалстар”) – Укртелекому належить 34% акцій;

- СП “Українська хвиля” (фіксований абонентський радіодоступ) – частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 23,6%;
- БАТ “Телекомінвест” (розробка та впровадження автоматизованих систем документообігу) – Укртелекому належить 26% акцій;
- БАТ “Свемон-інвест” – 1,12%;
- ТОВ “Телесистеми України” (фіксований абонентський радіодоступ) – 2,47%.

Компанія надає по всій території України практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, таких як:

- міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок;
- мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA;
- послуги передавання даних та побудови віртуальних приватних мереж;
- Інтернет-послуги, у т. ч.: комутований та широкосмуговий доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку;
- постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг;
- надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку;
- ISDN;
- відеоконференц-зв'язок;
- проводове мовлення;
- телеграфний зв'язок;
- здійснює діяльність з технічного обслуговування мереж ефірного телемовлення та радіомовлення.

Товариство володіє потужною та розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності та резервування, яка є основою телекомунікаційної інфраструктури України.

З метою задоволення зростаючих потреб клієнтів Укртелеком створює найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, пропускна спроможність якої наближається до 4 Гбіт/с. Це дозволяє надавати якісні інформаційно-телекомунікаційні послуги, включаючи Інтернет, в усіх регіонах України. Для надання клієнтам послуг зв'язку з іноземними державами, а також для забезпечення послуг з транзитного передавання трафіку партнерів товариства як в Україні, так і за кордоном, Укртелеком бере активну участь у міжнародних телекомунікаційних проектах, що забезпечують вихід на цифрові телекомунікаційні системи країн Європи, Азії, Африки і Північної Америки, є співвласником 14 міжнародних підводних систем передавання даних, таких як ITUR, BSFOCS, а також є учасником проектів ТЕЛ та ТАЄ.

Компанія є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку, обслуговуючи понад 10 млн. телефонних ліній, лідером серед провайдерів Інтернет в Україні, надаючи послуги комутованого доступу до мережі сотням тисячам клієнтів, а також єдиною в Україні компанією, що надає послуги мобільного зв'язку 3G UMTS.

Обсяг доходів компанії від всіх видів діяльності за 2009 рік без врахування операцій з реалізації валюти та нарахування курсових різниць склав 8 411,8 млн. грн., що на 2,9 % більше попереднього року.

З них доходи (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становлять 8 138,1 млн. грн. і по відношенню до 2008 року збільшились на 1,3%, в тому числі компанією надано послуг зв'язку на суму 8 061,6 млн. грн. – на 3% більше попереднього року. Зростання відбулось за рахунок приросту доходів від надання послуг комп'ютерного зв'язку на 400 млн. грн., підвищення тарифів на послуги місцевого зв'язку. На 92 млн. збільшено доходи від надання послуг мобільного зв'язку.

Обсяг інших операційних доходів – 184,7 млн. грн. або на 8,8% більше 2008 року. Зростання інших операційних доходів відбулось за рахунок збільшення доходів від здачі в оренду активів – 143,6 млн. грн. проти 118,4 млн. грн. в попередньому році.

Обсяг фінансових доходів – 58,2 млн. грн. або 64,1% менше 2008 року, у зв'язку зі зменшенням залишків на рахунках.

Інші доходи – 30,7 млн. грн., збільшення 8,9%.

Обсяг витрат без врахування операцій з реалізації валюти та нарахування курсових різниць склав 7 524,4 млн. грн., що на 1,1% більше 2008 року, в тому числі витрати операційної діяльності – 7 153 млн. грн., що на 20 млн. грн. менше обсягу 2008 року.

Фінансові витрати – 330,8 млн. грн. Збільшення на 85 млн. грн. пов'язано з ростом курсу валют та, відповідно, збільшенням відсотків за користування валютним кредитом.

Інші витрати – 71,1 млн. грн. або на 5,9% менше попереднього року.

Компанія понесла 1,4 млн. грн. надзвичайних витрат на ліквідацію наслідків стихійного лиха.

Фінансовий результат від операційної діяльності за 2009 рік складає 36,1 млн. грн. збитків, проти 127,5 млн. грн. у попередньому році.

Фінансовий результат від звичайної діяльності становить 456,4 млн. грн. збитків, проти 1 528,4 млн. грн. в 2008 році. Без врахування курсових різниць та реалізації валюти чистий збиток в 2009 році становить 366,7 млн. грн., проти 498,6 млн. грн.

Збитковість компанії пояснюється, в першу чергу, зменшенням доходів від надання послуг фіксованого зв'язку, що викликано заміщенням фіксованого зв'язку послугами мобільного зв'язку інших операторів. Мобільний зв'язок є більш зручним у використанні та в багатьох випадках дешевший ніж фіксований, що призводить до скорочення трафіку за всіма напрямками.

На збитковість компанії впливає також те, що компанія – єдиний оператор зв'язку, який надає збиткові загальнодоступні телекомунікаційні послуги місцевого телефонного зв'язку, телеграфного зв'язку та проводового мовлення, не отримуючи при цьому компенсації.

До бюджету та позабюджетних фондів сплачено податків, зборів та обов'язкових платежів на суму 2 186,2 млн. грн.

Станом на 01.01.2010 року дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складає 1 057 млн. грн., у порівнянні з початком 2009 року відбулось збільшення заборгованості по наступним категоріям споживачів: по бюджету – на 60 млн. грн., по населенню – на 19,4 млн.

Обсяг капітальних інвестицій склав 1 002 млн. грн., введено в експлуатацію основних фондів на суму майже 1 048 млн. грн., в т.ч. мережу широкосмугового доступу розширено на 346,5 тисяч портів ADSL. Продовжується розвиток мережі мобільного зв'язку 3-го покоління.

4.2.3. Характеристика повинна включати:

- цілі;
- основну діяльність;
- обладнання, споруди, виробничі приміщення;
- персонал (провідні професії, кваліфікація).

4.2.4. Тест

Чи здатні Ви бути менеджером [9]

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

1. Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, старших від Вас за віком. Чого у такому разі Ви будете найбільше побоюватись?!

- а. що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлегли;
- б. що Вас будуть ігнорувати та не виконувати прийняті Вами рішення;
- в. що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

2. Якщо Ви зазнаєте значної невдачі, то:

- а. намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;
- б. напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;
- в. аналізуєте причини невдачі; оцінюючи, в чому Ваші помилки та як можна виправити ситуацію;
- г. впадаєте в депресію, опускаєте руки.

3. Який із наведених нижче переліків рис та якостей характеризує Вас?

- а. скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;
- б. привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;
- в. працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.

4. Ви вважаєте, що переважно люди:

- а. схильні працювати старанно та якісно;
- б. ставитись до роботи залежно від її оплачування;
- в. трактувати роботу як необхідність.

5. Керівник відповідає за:

- а. підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);

б. вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план робіт. Яким чином, Ви будете діяти?

а. напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите підкорювати;

б. вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, з якими Ви погоджуєтесь;

в. делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану і не будете його суттєво корегувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

г. проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а. постійно контролює виконання завдань підлеглими;

б. залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом “довіряй та перевіряй”;

в. піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.

8. Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи усього колективу?

а. так;

б. ні.

9. Ваші погляди чи вчинки підлягають критиці. Як Ви будете поводитися?

а. тверезо зважите усі “за” та “проти”, стримуючи негативні емоції;

б. у будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;

в. образитесь та розгніваєтесь;

г.) промовчите, але поглядів своїх не зміните.

10. Що приносить кращі результати?

а. стимулювання;

б. покарання.

11. Ви хотіли б, щоб:

а. інші вважали Вас хорошим другом;

б. ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;

в. Вашими якостями та досягненнями захоплювались.

12. Чи Ви здатні приймати самостійні рішення?

а. так;

б. ні.

13. Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то:

а. намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;

б. приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;

в. намагаєтесь відкласти прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

Ключ до підрахунку балів

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0		1	4		4		0		0
г		0				6			0				

Результати:

Понад 40 балів. У Вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їх знання та позитивні якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись з безвідповідальністю, некомпетентністю, не намагатиметесь прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10 – 40 балів. Ви б могли бути менеджером, але не на вищому рівні управління. Доводилося б постійно переборювати труднощі. Ви б намагалися бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, не зважаючи на те, чи є у них необхідність.

Менше 10 балів. Будемо відвертими, управляти працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете свої погляди на життя та не відмовитесь від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненим у собі та повірити в людей.

5. Питання для самоперевірки до теми 1

Сутність термінів “організація”, “менеджмент”, “менеджер”.

Класифікація організацій за різними ознаками.

Характеристика організації як системи.

Необхідність управління.

Характеристика успішної організації.

Основні ролі та функції менеджерів. Їх характеристика.

Характеристика відмінностей між менеджером та підприємцем.

Ролі та функції сучасного менеджера.

Характеристика особистих якостей менеджера.

2.2. Практичне заняття за темою “ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ” (4 години)

1. Ключові питання

Сутність, класифікація та підходи до прийняття рішень, критерії та обмеження при прийнятті управлінських рішень.

2. План заняття (2 години)

5. Опитування (15 хв.).
6. Розгляд ситуацій (55 хв.).
7. Підведення підсумків (10 хв.).

3. План заняття (2 години)

8. Опитування (15 хв.).
9. Розгляд ситуацій (50 хв.).
10. Підведення підсумків (15 хв.).

4. Перелік рекомендованої літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стор. 69-73).
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 194-218).

5. Методичні вказівки з проведення

5.1. Розглядаються сутність, класифікація та підходи до прийняття рішень.

5.2. На основі ситуацій викладених у п. 5.2.1, 5.2.2 та 5.2.3 необхідно сформулювати критерії та обмеження при прийнятті управлінських рішень.

5.2.1. Ситуація 1

Щорічно УДППЗ "Укрпошта" проводить конкурс на кращий дизайн поштової марки. Які з нижче перерахованих показників, на Ваш погляд, слід врахувати та на скільки вони важливі.

1. Дизайн.
2. Кольорова гама.
3. Оригінальність сюжету.
4. Інформаційність.
5. Наявність архітектурних та історичних пам'яток.
6. Дешевизна.

5.2.2. Ситуація 2

1 березня 2007 року УДППЗ "Укрпошта" започаткувала випуск нового виду знаків поштової оплати – персоніфікованої марки "Власна марка", які на її погляд повинні зацікавити усіх споживачів поштових послуг і в першу чергу – філателістів.

Суть послуги полягає у нанесенні друкарським способом обраного замовником зображення на купон до художньої поштової марки певної тематики ("Бажаємо щастя!", "Києво-Печерська лавра", "Квіти", "Оранта-Переможниця"). Купон – особлива додаткова частина деяких поштових марок, відокремлена від основного малюнка перфорацією. Купон дійсний для оплати послуг поштового зв'язку лише разом з маркою.

Фізичні та юридичні особи можуть замовити зображення особистого фото, портретів рідних чи близьких, державних діячів, видатних особистостей, товарного знаку або логотипу юридичної особи тощо за наявності відповідних дозволів на друкування та законодавчо установлених документів.

Терміни виконання замовлень для фізичних, юридичних та фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності становлять до 10 робочих днів з моменту прийняття замовлення. До послуг клієнтів – фотостудія.

Номінал поштової марки тематичної "Власна марка" відповідає тарифу на пересилання простого листа масою до 20 г у межах України.

Мінімальний обсяг замовлення на виготовлення такої марки становить 1 маркований аркуш (16-22 поштові марки з купонами) – для фізичних та 10 маркованих аркушів – для юридичних осіб.

Ціна маркового аркуша з 18 художніх поштових тематичних марок "Власна марка" – 54,60 грн.; маркованого аркуша з 22 художніх поштових тематичних марок "Власна марка" – 60,60 грн.

Чи можливо скористатися даною пропозицією УДППЗ "Укрпошта" у наступних випадках:

1. У бюджеті фан-клубу "Чорноморець" на різноманітні заходи по спілкуванню з уболівальниками заплановано витрати 40 тис. грн.

Чисельність членів фан-клубу "Чорноморець" перевищує 10 тис.

2. Ювілей голови родини 15 березня 2007 року – 70-річчя. На сімейній раді, яка відбулася 25 січня, було вирішено влаштувати урочисте ушанування ювіляра та запросити на святкування членів родини та друзів (приблизно 250 осіб). Для цього у сімейному бюджеті зарезервовано певну суму (10 тис. грн.). Одному з членів родини було доручено заздалегідь (за місяць) запросити гостей на свято.

Обґрунтуйте свою відповідь.

5.2.3. Ситуація 3

Мрія всіх поштових операторів – оброблена вихідна пошта відразу вантажиться на вільний транспорт або передається в доставку. Деякі оператори поштового зв'язку, принаймні в теорії, вже відмовилися від концепції тимчасового зберігання, приймаючи весь ланцюг доставки як один взаємозв'язаний виробничий процес. Проте у реальному житті важко уявити сортувальний центр повністю вільним від пошти, що зберігається, оскільки різні поштові потоки обробляються на тому ж самому устаткуванні. Додамо сюди ж нерегулярний графік приїзду транспорту і навантаження, що надходить, різний час оброблення пошти, обмежену продуктивність устаткування і

укомплектованість штатом і т. д., і стане ясно, що вірогідність того, що оброблена пошта відразу буде готова до вантаження в під'їжджаючий транспорт, невелика. Проблема скорочення термінів доставки поштових відправлень є актуальною для УДППЗ "Укрпошта", оскільки нормативний термін проходження не дотримується, що не в останню чергу пояснюється тривалим перебуванням відправлень в обласних дирекціях. Проте виробничий процес, що сприймається як одне ціле, має більше переваг за витратами й ефективністю, ніж пакетний процес. Чи можлива в найближчому майбутньому автоматизація в такому ступені, щоб сортувальний центр міг працювати без операцій ручного обліку при прийманні пошти, що надійшла, проходженні по технологічному ланцюгу оброблення і здавання на від'їжджаючий транспорт?

Проблема обробки поштових відправлень полягає у відірваності матеріального потоку від того потоку інформації, який, власне, і забезпечує управління переміщенням пошти від конкретного відправника до одержувача. Без руху інформації пошта оброблятися не може. Тому фізичний рух супроводжується рухом паперових потоків, що переносять інформацію про те, де пошта прийнята, куди прямує, до якої категорії відноситься, яким транспортом вона перевозиться, де оброблятиметься, хто її одержувач, скільки часу зберігається у відділенні поштового зв'язку і т.д.

На сьогоднішній день існує два основні варіанти вирішення даної проблеми, а саме:

- технологія штрихового кодування;
- система радіочастотної ідентифікації (RFID).

Технологія штрихового кодування з'явилася відносно давно порівняно з RFID, і набула значного розповсюдження по всьому світу, здебільшого завдяки своїй простоті і низькій вартості, а саме: капітальні витрати складають 152 тис. грн. на рік, експлуатаційні, – 846,0 тис. грн. на рік (передбачається використовувати систему в усіх 25 областях).

Процес штрихового кодування дуже простий. Кожному поштовому відправленню привласнюється ексклюзивний номер (код), а отже використовувати повторно неможливо, який прочитується сканером (дальність зчитування до 0,5 м), причому відразу може прочитуватися тільки один штрих-код, потім інформація щодо даного поштового відправлення заноситься вручну в комп'ютер і розшифровується для подальшого оброблення і контролю за рухом поштового відправлення і його ідентифікації. Штрихові коди можуть вміщувати 100 байт (знаків) інформації, для відтворення яких знадобиться площа розміром в один аркуш формату A4.

Технологія RFID – описує цілий клас технологій, основою яких є бездротовий обмін даними по засобах радіосигналу між електронною міткою, яка поміщається на об'єкт, і спеціальним радіоелектронним пристроєм (зчитувачем).

Принцип дії простої RFID системи, що складається з RFID зчитувача і RFID мітки такий:

1. Зчитувач (RFID reader) випромінює радіосигнал несучої частоти.

2. Мітка (RFID tag, transponder) складається з мікročіпа і антени, налаштованої на несучу частоту зчитувача, дозволяючи чіпу житися енергією поля, що створюється зчитувачем. Чіп містить схему простої модуляції і незалежну пам'ять.

3. Використовуючи отриману від зчитувача енергію для роботи, мікročіп виконує команди, що надійшли від зчитувача, зокрема, записує або передає наявну інформацію.

4. Зчитувач так само здатний приймати відображений міткою сигнал, який по поверненню перетворює його в зрозумілу комп'ютеру форму.

Використання технології RFID дозволяє перезаписувати і доповнювати дані багато разів, RFID-ридеру не потрібна пряма видимість мітки, щоб зчитувати її дані, RFID-мітка може прочитуватися на відстані до 8 м, а також до 10 000 байт можуть зберігатися на мікросхемі площею в 1 кв. сантиметр, а унікальне незмінне число-ідентифікатор, що привласнюється мітці при виробництві, гарантує високу міру захисту міток від підробки.

Слід також відзначити, що радіочастотні мітки схильні до впливу металу (це стосується упаковок певного вигляду – металевих контейнерів, іноді навіть деяких типів упаковки рідких харчових продуктів, запечатаних фольгою). Система схильна до перешкод у вигляді електромагнітних полів від включеного устаткування, випромінюючого радіоперешкоди в діапазоні частот, використовуваному для роботи RFID-системою.

Капітальні витрати на впровадження RFID-системи складають 2300 тис. грн. на рік, експлуатаційні – 636,3 тис. грн. на рік (передбачається використовувати систему в усіх 25 областях).

Як було сказано вище, однією з актуальних проблем є скорочення термінів знаходження відправлень у відділеннях УДППЗ "Укрпошта". Яка з вище перерахованих технологій краще справиться з даною проблемою?

5.3. Провести обґрунтування рішення (ситуація 3) використовуючи різні критерії (економічні, комплексні).

6. Питання для самоперевірки до теми 2

1. Сутність прийняття управлінських рішень. Відмінності прийняття управлінських рішень від прийняття рішень у повсякденному житті.

2. Сутність вирішення проблеми на основі суджень, раціонального вирішення проблеми. Їхні відмінності.

3. Етапи раціонального вирішення проблеми.

4. Сутність впливу особистої оцінки на процес прийняття рішень.

5. Характеристика процесу прийняття рішень в умовах визначеності та невизначеності. Їхні відмінності.

6. Характеристика впливу фактора часу на середовище прийняття рішень.

2.3. Практичне заняття за темою “СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОПЕРАТОРІВ” (2 години)

1. Ключові питання

Бачення, місія, мета, стратегія розвитку, основні етапи побудови стратегії.

2. План заняття

11. Опитування (10 хв.).
12. Розгляд ситуацій (60 хв.).
13. Підведення підсумків (10 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стор. 94-115).
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 256-283).

4. Методичні вказівки з проведення

- 4.1. Розглядаються поняття бачення, місія, мета.
- 4.2. Визначити бачення, місію та стратегічні цілі:
 - приватного підприємства “Інтернет кафе “Академія”;
 - комунального підприємства “Міська преса”;
 - ВАТ “Кур’єрська пошта України”.
- 4.3. На основі даних, викладених у п. 4.2.1 та 4.2.2 теми 1, необхідно провести стратегічний аналіз УДППЗ “Укрпошта” та ВАТ “Укртелеком” (використовуючи метод SWOT-аналізу).

5. Питання для самоперевірки до теми 3

Сутність термінів “бачення”, “місія”, “мета”.
Сутність етапів стратегічного планування.
Кількісні та якісні аспекти SWOT-аналізу.
Стратегія діяльності організації: сутність, завдання, класифікація.

2.4. Практичне заняття за темою “Організаційна структура управління оператора зв’язку” (2 години)

1. Ключові питання

Організаційна структура управління, основні відмінності присутні різним типам організаційних структур управління.

2. План заняття

- 14. Опитування (20 хв.).
- 15. Розгляд ситуацій (45 хв.).
- 16. Підведення підсумків (15 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

- 1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стор. 77-93).
- 2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 331-354).

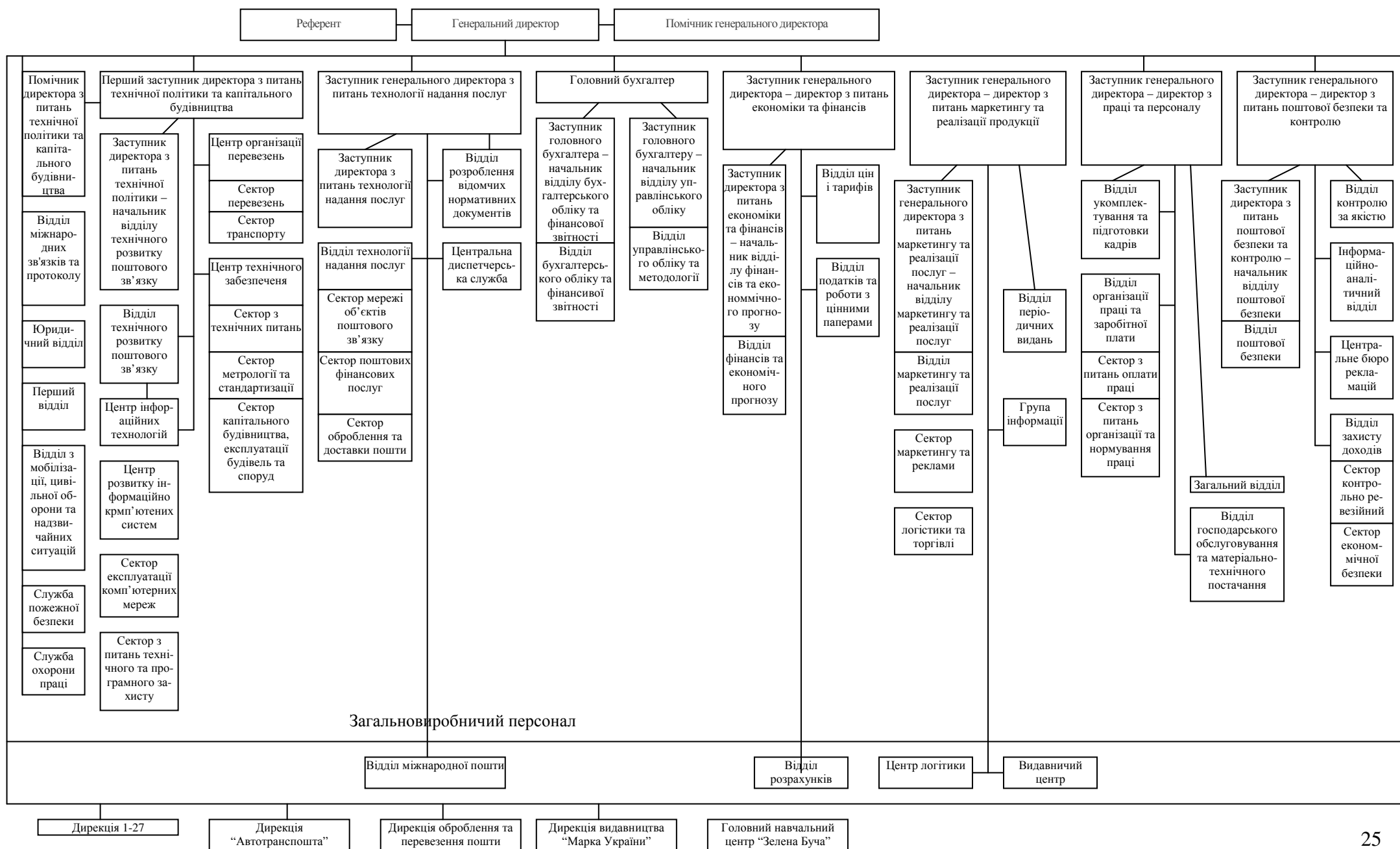
4. Методичні вказівки з проведення

4.1. Розглядаються поняття структура, організаційна структура управління, характеристика різних типів організаційних структур управління.

4.2. На основі п. 4.2.1, 4.2.2, а також даних, викладених у п. 4.2.1 та 4.2.2 теми 1 необхідно надати порівняльну характеристику організаційних структур управління операторів телекомунікацій та поштового зв’язку.

4.2.1. *Організаційна структура УДППЗ “Укрпошта” та ВАТ “Укртелеком”.*

Організаційна структура УДППЗ “Укрпошта”

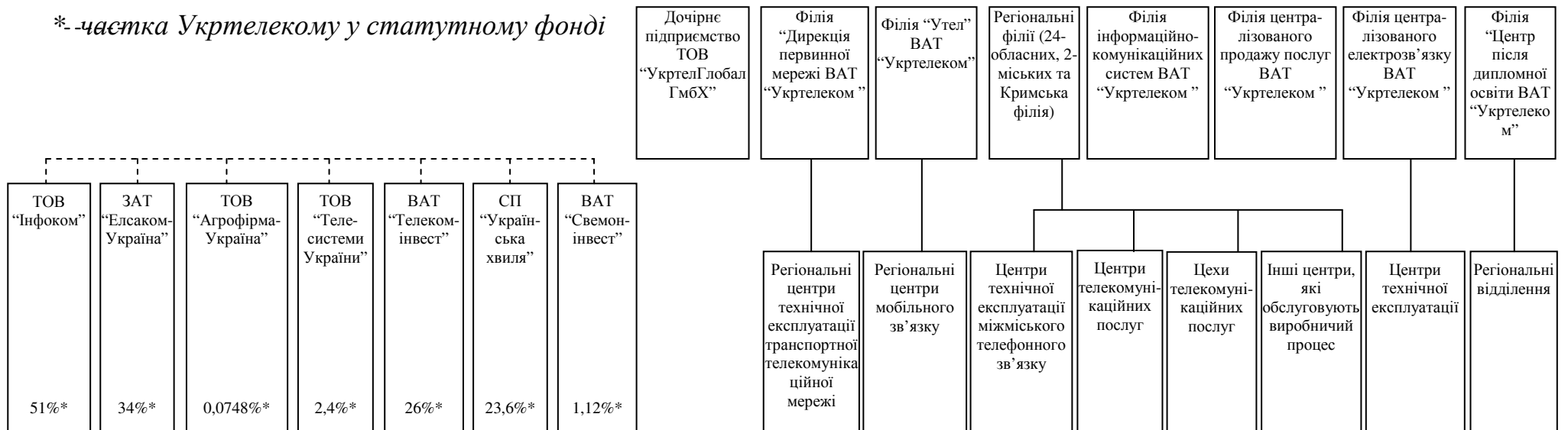


Організаційна структура ВАТ “Укртелеком”



корпоративні права Укртелекому

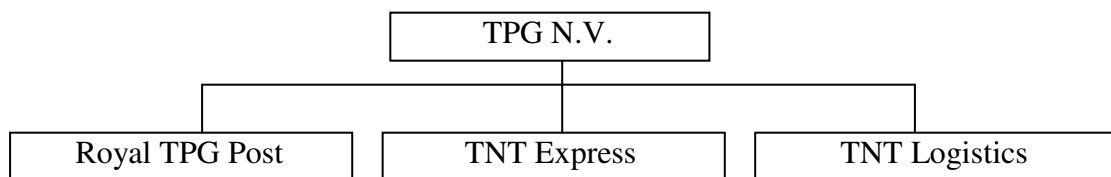
* - частка Укртелекому у статутному фонді



4.2.2 Організаційна структура управління операторів поштового зв'язку [10]

Організаційна структура управління TPG N.V. (після зміни назви – TNT N.V.) [9]

TPG N.V. є холдинговою компанією Royal TPG Post (послуги поштового зв'язку), TNT Express (експрес-доставка) і TNT Logistics (логістика). Вона визначає стратегію розвитку цих компаній і керує їхніми фінансовими потоками. Штат її співробітників нараховує понад 160 000 чоловік, які працюють в 64 країнах і обслуговують клієнтів більш ніж в 200 країнах світу. Корпорація є найбільшим приватним роботодавцем у Нідерландах. Серед цікавих моментів її історії варто зазначити той факт, що TPG була першою поштовою компанією у світі, чії акції стали котируватися на біржі. Схематичну організаційну структуру TPG зображено нище.



Стратегія TPG N.V. ґрунтується на п'ятьох основних елементах:

1. Робота корпорації полягає в тім, щоб доставляти майно й документи її клієнтів, і відповідно до цього визначається спектр її послуг.
2. Корпорація бачить свою силу у взаємодії всіх її напрямів діяльності. Ця взаємодія допомагає залучити нових клієнтів, освоїти нові території, установити нові ділові зв'язки й запустити нові послуги.
3. Кожна компанія усередині групи має чітку стратегію розвитку.
4. Корпорація прагне вийти на нові ринки й розглядає різні можливості розвитку, щоб зміцнити свої позиції й запропонувати нові можливості кар'єрного зростання своїм співробітникам. Уже визначені три основних напрями розвитку на найближчий час: Китай, експедирування вантажів і поштова консолідація.
5. Корпорація вважає, що два найбільш важливі її активи – це позитивна репутація її брендів і висока міра задоволеності співробітників.

Royal TPG Post (після перейменування – Royal TNT Post) є національним поштовим оператором Нідерландів. Основна діяльність компанії містить у собі виймання, сортування, перевезення й доставку листів і посилок. Компанія також надає послуги збору, обробки й аналізу даних, доставки документів, електронної комерції й міжнародної пошти. TPG Post може допомогти своїм клієнтам визначити їхні цільові групи, підготувати партії листів до відправлення, подбати про відправлення й доставку, обробити відповіді й надати результати. Останнім часом на перший план виходять послуги гібридної пошти, коли електронні дані перетворюються в традиційні поштові відправлення. Щодня понад 65 000 співробітників TPG Post обробляють близько 18 мільйонів поштових відправлень. Компанія розширює свої горизонти, проводячи активну політику поглинань у Європі й Азії.

До універсальних послуг, які повинна надавати TPG Post як національний поштовий оператор, відносяться пересилання всіх внутрішніх листів і друкованих матеріалів вагою до 2 кг, партій листів вагою не більше 100 грамів і посилок вагою не більше 10 кг. Всі ці поштові відправлення приймаються й доставляються за єдиним тарифом на всій території країни. Більше того, TPG Post зобов'язана також перевозити й доставляти замовлену пошту (включаючи послуги підтвердження доставки, оголошення цінності, і страхування перевезення) і судові листи; надавати поштові скриньки, до яких мають доступ й інші поштові оператори; здійснювати виймання пошти з поштових скриньок і поштову доставку не менше 6 днів на тиждень; гарантувати вільний доступ до послуг через розгалужену мережу поштових відділення й пунктів надання послуг; виконувати за підсумками року норматив доставки – 95% листів за 24 години; за можливості, повертати відправникові недоставлені листи. Універсальні міжнародні послуги містять у собі пересилання всіх відправлень або партій відправлень вагою не більше 2 кг, посилок вагою не більше 20 кг і всі спеціальні послуги відповідно до параметрів, визначених Всесвітнім поштовим союзом.

TNT Express

TNT Express є однією із провідних компаній експрес-доставки у світі. Компанія щотижня доставляє близько 3,3 млн посилок, документів і одиниць вантажів у більш ніж 200 країн світу, використовуючи свою мережу з 900 складів, вузлів і сортувальних центрів. У розпорядженні TNT Express понад 18 000 автомобілів і 43 літаки, а також найбільша інфраструктура повітряної й наземної експрес-доставки від дверей до дверей у Європі. В TNT Express працює близько 43 000 чоловік по усьому світу.

TNT Express прагне бути найшвидшим і надійним постачальником послуг експрес-доставки. Відповідно компанія пропонує широкий спектр послуг, покликаний задовольнити зростаючі потреби клієнтів:

Sameday (В той же день) – найшвидша з можливих варіантів експрес-доставки: вантажі доставляються в той же день. Ця послуга доступна цілодобово, без вихідних, як для внутрішніх, так і для міжнародних відправлень.

In-night Delivery (Нічна доставка) – експрес-доставка, що працює в нічний час. Вона особливо актуальна для таких клієнтів, як інженери з технічного обслуговування в процесі експлуатації, яким потрібно, щоб вантаж забрали не пізніше 4-ї год. ранку, а доставили до 8-ї год. ранку. Послугою нічної доставки можуть скористатися тільки жителі Німеччини, Франції, Швейцарії, Угорщини, Чехії, Ірландії, Італії, країн Бенілюкс, Австрії, Данії й Великобританії.

Next day 9.00 Express (Експрес-доставка наступного дня до 9.00) – послуга з гарантованим часом доставки до 9-ї год. ранку наступного або найближчого робочого дня у великі міста світу. У багатьох країнах цією послугою можна скористатися й для доставки всередині країни.

Next day 12.00 Express (Експрес-доставка наступного дня до 12.00) – послуга з гарантованим часом доставки до полудня наступного або найближчого робочого дня у великі міста світу. У багатьох країнах цією послугою можна скористатися й для доставки всередині країни.

Next day Express (Експрес-доставка наступного дня) – експрес-доставка до закінчення робочого дня за місцевим часом на наступний або найближчий робочий день більш ніж в 200 країн світу. У багатьох країнах цією послугою можна скористатися й для доставки всередині країни.

Economy Express (Економічна експрес-доставка) – найшвидша послуга доставки наземним транспортом до закінчення робочого дня за місцевим часом у більшість місць призначення по усьому світу.

Import Service (Послуга імпорту) – співробітники TNT забирають партії товару, призначені для імпортування, проводять митне очищення й здійснюють експрес-доставку до 9.00, до 12.00, наступного дня або відповідно до економічного плану. Цією послугою можна скористатися в 57 країнах світу.

Якщо клієнтам потрібна послуга, якої немає в загальному переліку, TNT Express може розробити її спеціально, за замовленням. Цікаві приклади таких "нестандартних" послуг: доставка напоїв для Лондонського марафону, транспортування літака, що розбився, з доручення тих, хто розслідував катастрофу, та ін.

TNT Logistics

TNT Logistics є однією із провідних світових компаній, що надають послуги логістики. Вона розробляє, впроваджує й управляє рішеннями системи поставок у національному, регіональному й світовому масштабах для середніх і великих підприємств, розробляє технології для оптимізації, інтеграції й досягнення прозорості на всьому ланцюзі доставки. Компанія концентрує свою увагу не на одному ринку, а на різних, включаючи автомобільний, шинний, ринок електроніки, споживчих товарів, комунальних послуг, телекомунікацій, видавничий і ЗМІ. В TNT Logistics працює понад 37 000 чоловік в 36 країнах, управляючи більш ніж 7,1 млн. квадратних метрів складських приміщень.

Що TNT Logistics робить для своїх клієнтів? Вона допомагає їм надавати кращі, більше прибуткові послуги, допомагає їхньому бізнесу рости й підвищує ефективність процесу надання послуг.

Організаційна структура управління Poste Italiane [11]

У цей час Poste Italiane Sp є найбільшим роботодавцем Італії – у компанії працює понад 155 тис. чоловік – і є одним із 10 найбільших підприємств країни за розмірами доходів – понад 7,7 млрд. євро. Poste Italiane має найбільшу мережу розповсюдження в країні, що нараховує 14 000 поштових відділень (більше 1 млн. звернень на день), фізичні канали доставки пошти (4 млн. контактів на день), веб-сайт і т.д. Poste Italiane є одним з основних із найбільших елементів інфраструктури країни й місцем частих контактів з населенням. Схематичну організаційну структуру Poste Italiane зображено нище.



SDA Group: експрес-доставка

SDA є місцевим оператором експрес-доставки. У компанії чотири регіональних офіси – у Римі, Туріні, Генуї й Мелані, а також 20 філій по всій Італії. SDA увійшла в групу компаній Poste Italiane SpA 11 червня 1998 року й тепер повністю належить поштової службі Італії.

SDA здійснює експрес-доставку на території Італії й більш ніж у 200 країн світу. Послуга міжнародної експрес-доставки стала можливою завдяки партнерству з FedEx. Клієнт може відправляти посилки вагою не більше 30 кг, сума вимірів яких з довжиною, шириною й висотою не перевищує 170 см. Такі посилки будуть доставлені в країни ЄС за 24 години, у США або Канаду – за 48 годин, а в інші країни світу – за 48/72 години.

У липні 1999 року SDA поглинула компанію Mototaxi, що надає кур'єрські послуги з міста на мотоциклах. У лютому 2000 року була створена SDA Logistica, що займається всіма аспектами логістики, а в червні 2000 року – компанія Eboost, що надає фінансові послуги підприємствам, які здійснюють торгівлю через Інтернет.

Eboost управляє всіма стадіями електронної комерції – від замовлення до доставки. Клієнтам – здебільшого це дрібні й середні продавці, що мають Інтернет-магазини, – необхідно зареєструватися на www.eboost.it і потім стежити через цей сайт за тим, як відбувається зберігання, упакування, доставка й оплата їхніх товарів, проданих через Інтернет. Клієнти Eboost одержують не тільки електронну підтримку, але й швидку доставку товарів покупцям.

BancoPosta i PosteVita: фінансові й страхові послуги

BancoPosta Fondi SGR надає банківські й фінансові послуги приватним і комерційним клієнтам. Банківський напрям Poste Italiane, BancoPosta, було організовано 9 серпня 1999 року й перебуває під контролем Банку Італії. У цей час BancoPosta є одним з найбільших фінансових установ країни. В основі цього успіху лежить повсюдна доступність його послуг, які надаються в усіх 14 000 поштових відділеннях країни.

Послуги BancoPosta можна поділити на п'ять груп.

Рахунки й операції з ними

Рахунок в BancoPosta можна відкрити з будь-якого поштового відділення. Відкривши поточний рахунок, клієнт може виписувати поштові й банківські чеки, користуватися кредитними й дебетовими картами, здійснювати грошові перекази, тобто одержує всі переваги володіння поточним рахунком.

Банківські карти

BancoPosta пропонує повний набір кредитних, дебетових й грошових (для одержання готівки з банкомата) карт. Випускаються карти для приватних осіб і для підприємств. Різні види кредитних карт мають різну максимальну суму кредиту, так що клієнт завжди може вибрати найбільш підходящу для себе.

Грошові перекази

Жителі Італії можуть пересилати гроші, не будучи клієнтами BancoPosta або не маючи поточного банківського рахунку. З будь-якого поштового відділення країни можна відправити звичайний поштовий переказ або перевод у реальному часі. Що стосується міжнародних платежів, то можна відсилати

гроші міжнародним поштовим переказом або через систему Eurogiro. Для термінових переказів за кордон Poste Italiane підписала угоду з Moneygram, і тепер з поштових відділень можна відправити маніграму, тоді одержувач має можливість забрати свої гроші вже через кілька хвилин.

Інвестиції

Клієнти BancoPosta можуть вкладати гроші в різні фонди з різною мірою ризику, в облігації, а також на ощадні рахунки, одержуючи при цьому ощадну книжку.

Позики

Вся лінія продуктів кредитування надається в співробітництві з Deutsche Bank (Німеччина). Через поштові відділення можна одержати особистий та іпотечний кредит. Розроблено кілька різних умов кредитування, щоб клієнт зміг вибрати найбільш зручне для себе.

Poste Vita Sp управляє всім пакетом страхових продуктів Poste Italiane і повністю належить поштовій службі Італії. 12 березня 1999 року Poste Vita одержала офіційний дозвіл на ведення такої діяльності й тепер пропонує страхові поліси, покликані задовольнити всі потреби сім'ї. Поліси продаються практично в усіх поштових відділення країни.

Postel: гібридна пошта

Компанія Postel займається наданням послуг гібридної пошти корпоративним клієнтам і адміністративним органам. Вона повністю належить Poste Italiane. Postel Sp є одним із провідних світових гравців в області надання глобальних послуг зв'язку – гібридної пошти й додаткових послуг. Компанію в 1986 році створили спільно Poste Italiane і Eltag, одна із провідних компаній Італії в сфері інформаційних технологій. Однак в 2001 році Poste Italiane стала єдиною власницею Postel, а Eltag з технологічного партнера став привілейованим постачальником.

Postel надає свої послуги компаніям, які хочуть довірити третім особам управління власною кореспонденцією. Компанія роздруковує отримані в електронному виді повідомлення й розсилає адресатам в Італії й за кордоном, причому клієнт може вибрати спосіб доставки: звичайною поштою, пріоритетною або замовленою. Для клієнтів існує безліч варіантів персоналізації того, як буде роздрукований документ. Можна вибирати формат друку, а також тип конверта й паперу. У випадках, коли якість документа особливо важлива, як, наприклад, при директмаркетингі, можливим є кольоровий друк, здатний задовольнити навіть самих вимогливих клієнтів.

Postecom: Інтернет-послуги

Компанія Postecom – дочірня компанія Poste Italiane, що повністю їй належить і входить у групу компаній Poste Italiane Sp. Вона була створена в серпні 1999 року й до теперішнього часу стала однією з тих, яка найбільш швидко розвивається серед Інтернет-компаній в Італії. Її мета – розвиток і управління поштовими й фінансовими електронними послугами через Інтернет. Postecom займається розробкою, створенням і керуванням Інтернет- і Послугами Poste Italiane. Вона розробляє як оригінальні рішення, так і інтегрує вже існуючі, а також надає послуги через свій інформаційний центр.

Серед досягнень компаній можна відзначити створення веб-сайта Poste Italiane, www.poste.it, що має структуру віртуального поштового відділення, відкритого 24 години на добу 7 днів на тиждень, і надає відвідувачам доступ до широкого спектра послуг: від безкоштовної електронної поштової скриньки для оплати рахунків. Сайт орієнтований на клієнта, має інтуїтивно зрозумілу навігацію, а в забезпеченні безпеки проведених операцій використані новітні технології.

Операційну базу Postecom становлять 300 з'єднаних між собою серверів, що гарантує високу продуктивність надаваних послуг у режимі реального часу.

Postecom надає клієнтам широкий спектр Інтернет-послуг

PostEmail – безкоштовна електронна поштова скринька на сервері poste.it обсягом 5 Мбайт.

TelEgramma – послуга відправлення телеграм через Інтернет. Зареєстрований користувач пише текст телеграми й адресу одержувача в спеціальних полях на веб-сайті www.eboost.it та оплачує послугу кредитною картою, а листоноша доставить цю телеграму одержувачеві протягом декількох годин. Перед відправленням користувач може скористатися калькулятором вартості, що визначить, в яку суму обійдеться відправлення даної телеграми.

BancoPostaOnlin – банківські послуги через Інтернет, безкоштовні для всіх клієнтів BancoPosta. Клієнт відкриває рахунок у BancoPosta й одержує на свій e-mail код активації й пароль для здійснення грошових переказів. Тепер можна через Інтернет стежити за станом свого рахунку й оплачувати їх.

BollEttino – оплата комунальних послуг через Інтернет. Користувач може заповнити електронну форму на веб-сайті www.eboost.it та оплатити, списавши потрібну суму зі свого банківського рахунку в BancoPosta або кредитною картою. Вартість даної послуги становить 0,5 євро при оплаті з рахунку BancoPosta і 2 євро при оплаті кредитною картою.

IntErposta – послуга гібридної пошти для приватних клієнтів. Користувач створює лист у форматі .doc і відправляє його в електронному виді поштовому операторові, який лист роздруковує, вкладає в конверт і доставляє одержувачеві за зазначеною адресою в Італії. Всі роздруковані листи мають стандартний формат А4, а користувач може відправити лист, що складається не більш ніж із двох сторінок. Можна вибрати спосіб, як лист буде роздруковано – чорно-білим або в кольоровим, на одній стороні аркуша або на двох. Для зручності користувачів на сервері є й додаткові послуги: відстеження, повідомлення про одержання, а також електронна записна книжка, в якій можна не тільки зберігати адреси, але й установити списки розсилання. Користувач також може вибрати спосіб доставки – звичайною поштою або пріоритетною. Оплата провадиться за допомогою кредитної картки.

PostEboLLo – послуга поштової оплати через Інтернет. Італія є піонером в області оплати поштових тарифів через Інтернет. У 2000 році Poste Italiane разом з Pitney Bowes Inc. впровадили в Італії – у першій серед європейських країн – таку систему оплати. Вона дозволяє будь-якому користувачеві, що має комп'ютер з виходом в Інтернет і принтер, роздруковувати цифрову матрицю, що виконує функцію електронної марки, роблячи оплату кредитною картою.

Вартість оплати через Інтернет не відрізняється від вартості марок у поштових відділеннях, однак забезпечує додаткову зручність для клієнтів і деяке зниження витрат для оператора. З PosteEbollo можна робити оплату як простого листа, так і пріоритетного, вага якого не перевищує 2 кг. Для користування цією послугою необхідно просто установити на своєму комп'ютері спеціальне програмне забезпечення, яке можна або скачати із серверу, або одержати на компакт-диску. Послуга розрахована в першу чергу на невеликі компанії, часто здійснюючі відправлення кореспонденції, але також і на приватних користувачів.

Postetin – безкоштовний доступ в Інтернет, наданий Italian Telecom. Через поштові відділення поширюється диск, за допомогою якого можна одержати безкоштовний доступ в Інтернет і можливість безкоштовно, у рамках рекламної акції, скористатися послугами IntErposta, TelEgramma і BollEttino.

4.3. На підставі опису ситуації (п. 4.3.1) необхідно відповісти на наступні питання:

- які ключові функції є вирішальними для фірми;
- що потрібно для виконання цих функцій;
- яких умов необхідно при цьому дотримуватися.

4.3.1. Організація, орієнтована на клієнта

Організаційна структура управління фірми, яка займається системним адмініструванням побудована за функціональною ознакою. У фірму входять підрозділи закупки апаратури, закупки програмного забезпечення, технічного обслуговування, досліджень та розробки, продажу, навчання, центральної служби.

До цього часу фірма здійснювала збут у різних галузях, тобто намагалась задовольнити різні вимоги споживачів, що призвело до перенавантаження працівників, які обслуговують клієнтів.

Керівництво фірми дійшло до висновку, що ключем до успіху є задоволення вимог певних груп клієнтів. Втілення даної ідеї передбачає впровадження низки змін, у тому числі необхідно провести перебудову організаційної структури управління на організаційну структуру управління, орієнтовану на групу клієнтів.

У майбутньому організація повинна бути поділена на тематичні команди, що будуть взаємодіяти з центральною службою (закупівлі, навчання, технічного обслуговування).

5. Питання для самоперевірки до теми 4

Сутність термінів “структура”, “організаційна структура управління”.

Типи організаційних структур управління.

Основні переваги та недоліки присутні різним типам організаційних структур управління.

Основні етапи побудови організаційної структури управління.

2.5. Практичне заняття за темою “МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ” (4 години)

1. Ключові питання

Мотивація, необхідність мотивації персоналу, матеріальна та моральна мотивація.

2. План заняття (2 години)

1. Опитування (10 хв.).
2. Розгляд основних положень тарифної системи (15 хв.).
3. Рішення задачі (45 хв.).
4. Підведення підсумків (10 хв.).

2. План заняття (2 години)

1. Опитування (15 хв.).
2. Розгляд ситуацій (50 хв.).
3. Підведення підсумків (15 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стр. 48-53).
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 360-384).

4. Методичні вказівки з проведення

4.1. Розглядаються поняття мотивація, класифікація потреб, матеріальна та моральна мотивація.

4.2. На основі даних, викладених у п. 4.2.1, провести аналіз виплати та нарахування заробітної плати за різними системами оплати праці.

4.2.1. Розгляд основних положень тарифної системи [11]

Заробітна плата – це винагорода, що надається, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник виплачує працівникові за виконану роботу. При цьому розмір заробітної плати залежить від складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника й результатів його роботи, а також від господарської діяльності підприємства. Максимальний розмір заробітної плати законом не обмежується.

Розглянемо, які форми й системи оплати праці може застосовувати підприємство, а також структуру заробітної плати й порядок її розрахунку за різними системами оплати праці.

Тарифна система оплати праці

Підприємства самостійно розробляють і установлюють форми й системи оплати праці, розцінки й норми праці, з огляду при цьому на державні гарантії в сфері оплати праці.

В основі всіх систем оплати праці лежить тарифна система заробітної плати, що включає в себе такі елементи, як:

- тарифний розряд;
- тарифну ставку (при оплаті праці робітників) або посадовий оклад (при оплаті праці фахівців, технічних службовців, адміністративного персоналу, керівників);

- тарифний коефіцієнт;
- тарифну сітку.

Тарифна система оплати праці використовується для поділу:

- робіт залежно від їхньої складності;
- працівників залежно від їхньої кваліфікації (некваліфікований, малокваліфікований, кваліфікований і висококваліфікований персонал) за розрядами тарифної сітки.

Підприємства можуть застосовувати різні варіанти тарифних сіток, наприклад:

- тарифну сітку з оплаті праці робітників;
- схему посадових окладів керівників і фахівців;
- єдину тарифну сітку з оплат праці всіх працівників;
- інші варіанти тарифних сіток.

Наприклад, на підприємстві прийнята єдина тарифна сітка для всіх працівників. З 01.01.10 р. тарифна ставка працівника першого розряду установлена в розмірі 869 грн. (розмір мінімальної заробітної плати). Діапазон тарифних розрядів за категоріями працівників і ставки, що відповідають тарифним розрядам, наведені в таблиці (в грн.).

Тарифні розряди	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Тарифні коефіцієнти	1	1,1	1,15	2,2	2,5	2,75	3	3,7	4,3	4,8	5	6
Посадові оклади	869											
Діапазон тарифних розрядів за категоріями працівників												
Директор									+	+	+	+
Заступники директора									+	+	+	
Головний бухгалтер										+	+	
Начальники відділів							+	+				
Фахівці						+	+	+				
Майстри				+	+	+						
Технічні працівники	+	+	+									

На тарифній системі оплати праці базуються дві основні форми оплати праці, що застосовуються в Україні:

- погодинна за якої враховується відпрацьований час;

– відрядна за якої враховується обсяг виконаної роботи.

На основі зазначених форм оплати праці (доповнюючи їх різними видами матеріального стимулювання) підприємство може застосовувати всілякі системи оплати праці, наприклад:

– почасово-преміальну й відрядно-преміальну системи за якої крім оплати за звичайними розцінками працівник одержує премію за досягнення кращих результатів роботи або за перевиконання завдання й обсягів робіт відповідно;

– акордну систему – різновид відрядної форми оплати праці за якої заробітна плата виплачується за повністю виконану роботу (обсяг і терміни виконання роботи заздалегідь обмовляються в угоді);

– бригадну (колективну) систему, що є одним з видів відрядної системи оплати праці за якої преміювання виробляється за кінцевими результатами роботи всієї бригади;

– інші системи.

Система оплати праці, прийнята на підприємстві, закріплюється у відповідних документах для правильної організації оплати праці й розрахунку засобів на оплату праці.

Вид і форму таких документів підприємство установлює самостійно.

Такими документами є:

1. Колективний договір, у розділі “Оплата праці” якого відображаються:

– загальні питання нормування й оплати праці;

– прийняті форми й системи оплати праці на підприємстві;

– терміни виплати заробітної плати;

– можливості виплати заробітної плати в натуральній формі.

2. Положення про оплату праці.

3. Штатний розклад.

4. Положення про преміювання.

5. Трудовий договір (контракт).

6. Накази по кадрах.

Структура заробітної плати

Склад засобів на оплату праці поділяється наступним чином:

1. Постійна частина фонду оплати праці, що складається з основної заробітної плати – винагороди за виконану роботу відповідно до певних норм праці. Установлюється вона у вигляді:

– тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників;

– посадових окладів для службовців.

Формується основна заробітна плата на підставі штатного розкладу.

2. Змінна частина фонду оплати праці, що складається:

– з додаткової заробітної плати – винагороди за працю понад установлені норми, що включає в себе доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань.

Формується додаткова заробітна плата на підставі положень колективного договору, а також положень про оплату праці, про преміювання й інших документів;

– інших заохочувальних і компенсаційних виплат, таких як винагороди й премії, що мають одноразовий характер (наприклад, премія за підсумками роботи за рік);

– виплати, не передбачені актами чинного законодавства або, що здійснюються понад установлений такими актами норм.

Розрахунок і нарахування основної заробітної плати

Розглянемо порядок визначення розміру основної заробітної плати за різними системами оплати праці.

1. При погодинній системі оплати праці розмір заробітної плати залежить від фактично відпрацьованого часу й визначається в такий спосіб.

Показник	Вид оплати, установлений працівникові	
Розмір заробітної плати за поточний місяць, грн.	Тарифна ставка Тс (грн./ч.)	Посадовий оклад Ок (грн.)
	Тс х В*	Ок/ Рдн** х Рд***
В* – фактично відпрацьований час (ч.); Рдн** – кількість робочих днів у місяці (за графіком роботи); Рд *** – фактично відпрацьовані робочі дні в поточному місяці.		

Час, відпрацьований працівником, визначається за табелем обліку робочого часу. При погодинній системі оплати праці застосовується таблиця типової форми № П-14.

2. При відрядній оплаті праці розмір заробітної плати визначається за формулою:

$$Зс = Тс \cdot Н,$$

де Зс – заробітна плата (за відрядними розцінками) за поточний місяць (грн.);

Тс – тарифна ставка за норму виробітку одиниці продукції (грн./н/ч);

Н – вироблення за місяць (н/ч).

Відрядна оплата буває:

– прямою, коли розцінка за одиницю продукції не змінюється;

– прогресивною, коли робота наднорму оплачується за підвищеними розцінками.

Розрахунок і нарахування додаткової заробітної плати

До додаткової заробітної плати відносяться, зокрема, витрати на преміювання працівників і на виплату доплат і надбавок до тарифних ставок. Розглянемо порядок розрахунку таких виплат.

1. За своїм призначенням премії діляться на:

– премії за кінцеві результати господарської діяльності. Наприклад, за виконання плану надання послуг, за зниження собівартості, за підсумками роботи за рік та ін.;

– премії за поліпшення окремих сторін виробничої діяльності (спеціальні). Наприклад, за надання нових видів послуг та ін.

Види премій і порядок визначення їхнього розміру фіксуються в колективному договорі. Додатково може розроблятися положення про преміювання.

Підприємство може розраховувати премії різними способами, зокрема:

– застосовуючи корегуючі коефіцієнти, коли основна заробітна плата працівника корегується залежно від показників оцінки кінцевих результатів роботи працівника;

– збільшуючи премію у відсотковому відношенні, коли премія збільшується за кожний відсоток перевиконання показників преміювання;

– з огляду на персональний внесок працівника в кінцевий результат роботи підприємства (підрозділу).

Підставою для виплати премій є наказ керівника підприємства. Нарахування премій виробляється у тих самих розрахунково-платіжних документах, що й нарахування основної заробітної плати.

2. Доплати й надбавки до тарифних ставок (посадових окладів) можна поділити на доплати, розмір яких:

– гарантований державою: за понаднормовий час роботи (ст. 106 КЗоП), за роботу в нічний час (ст. 108 КЗоП, за роботу у святкові й неробочі дні (ст. 107 КЗоП) та ін. (див. таблицю, що представлено нижче);

– устанавлюється підприємством, наприклад, за поєднання професій і посад, розширення зон обслуговування, за особливі умови праці (складність і напруженість роботи) та ін.

Вид доплати	Розмір доплати
За понаднормовий час роботи	При погодинній оплаті праці устанавлюється в подвійному розмірі годинної ставки. При відрядній оплаті праці виплачується доплата в розмірі 100 % тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації за всі відпрацьовані понаднормові години (ст. 106 КЗоП)
За роботу в нічний час	Виплачується в розмірі не нижче 20% тарифної ставки (окладу) за кожен годину роботи в нічний час (ст. 108 КЗоП)
За роботу у святкові й неробочі дні	1. Працівникам-відрядникам виплачується за подвійними відрядними розцінками. 2. Працівникам, яким виплачується годинна або денна ставка, оплата в розмірі подвійної вартості або денної ставки. 3. Працівникам, що одержують місячний оклад, виплачується: – у розмірі одинарної вартості або денної ставки понад окладу, якщо робота у святковий день здійснювалася в межах місячної норми робітника/часу; – у розмірі подвійної вартості або денної ставки понад оклад, якщо робота вироблялася понад місячну норму. Оплата здійснюється за фактично відпрацьовані години у святкові дні

Доплати можуть виплачуватися на постійній основі (у фіксованому розмірі) на підставі положення про оплату праці й колективного договору або носити періодичний характер і виплачуватися на підставі наказу керівника. Нарахування доплат здійснюється одночасно з нарахуванням заробітної плати й відображаються в тих самих документах, що й основна заробітна плата.

Нарахування інших виплат

Одним із видів заохочувальних виплат, застосовуваних на підприємстві, є матеріальна допомога, що може носити:

- постійний або систематичний характер, коли виплата допомоги передбачена для всіх працівників. Наприклад, допомога на оздоровлення, при наданні відпустки, з нагоди свята й ін. Розмір допомоги визначається відповідно до колективного договору (положення про оплату праці) або за наказом керівника;
- разовий характер, коли допомога виплачується окремому працівникові за сімейними обставинами (за його заявою). Підставою для такої виплати є наказ керівника.

Оподатковування заробітної плати

Заробітна плата є об'єктом і основною складовою для обкладання соціальними внесками, а також для утримання податку з доходу фізичних осіб.

Порядок обкладання внесками у фонди соціального страхування й Пенсійний фонд наведений нижче.

Нарахування та відрахування з зарплати

Нарахування	Відрахування
Внесок до Пенсійного фонду – 33,2%, на ФОП інвалідів – 4%	Внесок до Пенсійного фонду – 2%
Внесок до Фонду соціального страхування – 1,4%	Внесок до Фонду соціального страхування, якщо $ЗП \leq ПМ^*$ – 0,5%, якщо $ЗП > ПМ$ – 1%
Внесок до Фонду зайнятості – 1,6%	Внесок до Фонду зайнятості – 0,6%
Внесок до Фонду страхування від нещасних випадків на виробництві – залежить від тарифу	Податок з доходів фізосіб – 15%
* ПМ – прожитковий мінімум для працездатної особи	

При нарахуванні доходів у вигляді заробітної плати об'єкт оподатковування визначається як нарахована сума заробітної плати, зменшена на суму внесків у Пенсійний фонд і внесків у Фонди соціального страхування, які стягуються за рахунок доходу найманої особи. Ставка податку з 01.01.07 р. становить 15 %.

4.2.2 На числовому прикладі розглянемо розрахунок і нарахування додаткової заробітної плати

На підприємстві установлені:

- для робочих виробничих підрозділів – відрядна оплата праці;
- для загальновиробничого персоналу – погодинна оплата праці за тарифними ставками;
- для адміністративного персоналу – погодинна оплата праці за посадовими окладами.

За підсумками роботи за перше півріччя 2009 року всім працівникам підприємства нарахована премія в розмірі 25% їхньої оплати праці. Додатково в липні 2009 року працівникам було нараховано:

Таблиця 5.1

Вихідні дані для розрахунку

Ідентифікаційний номер	№ з/п	Табельний номер	ФІО	Посада	Рахунок	Тарифний розряд	Тарифна ставка або оклад, грн.	Відпрацьовано*		Нараховано за видами оплати										Всього нараховано, грн.	Утримано					Всього утримано, грн.	Заборогованість за робітником	До виплати, грн.		
								днів	годин	Погодиною	Вироботка н/год	Відрдна	Премія	Доплати		Відпускні	Інші нарахування	За тимчасовою втратою працездатності												
														за класність	за роботу в нічний час			за перші 5 днів			за інші дні непрацездатності									
																		к-сть днів	Сума		к-сть днів	Сума								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	1	34	Ковтун С.І.	Менеджер зі збуту	92	-	3200	21	-																					
	2	18	Ящук В.В.	Бухгалтер	92	-	3800	6	-																					
	3	15	Антонов В.А.	Водій	92	-	1900	16	-																					
	4	42	Сенчин І.К.	Токар	23	IV	7,5	-	168		187																			
	5	44	Соломін І.А.	Комплектувальник виробів	23	III	6,4	-	168		172																			
	6	38	Федеров А.Е.	Електромеханік	91	IV	5	-	168																					
	7	51	Ясєнев К.І.	Слюсар-ремонтник	91	III	4,5	-	128																					
	8	54	Мороз С.І.	Складник виробів	23	V	8,2	-	168		177																			
	9	60	Семенов Н.С.	Вантажник	91	II	3	-	168																					
			Разом																											

* За графіком роботи підприємства у липні – 21 робочий день.

– водієві Антонову В.А. – надбавка за класність у розмірі 25% окладу (на підставі колдоговора);

– електрикові Федерову А.Е. – доплата за роботу (40 годин) у нічний час. Доплата за нічний час (на підставі колдоговору) становить 50% тарифної ставки;

– бухгалтерові Ящук В.В. – матеріальна допомога до відпустки в сумі 700 грн. Така допомога надається всім працівникам підприємства згідно з колдоговором.

На підставі вищевикладеного та таблиці представленої нижче вирішимо задачу “Складання розрахункової відомості по підприємству”.

4.3. На основі власних потреб навести перелік факторів моральної та матеріальної мотивації, що повинні бути присутні на підприємстві.

4.4. Провести аналіз методів мотивування співробітників на основі ситуацій, наданих у п. 4.4.1. та 4.4.2.

4.4.1. Ситуація 1

Коли зарплата вже не секрет [13]

Ніхто в компанії не думав, що Трісі Макдевітт, яка звільнилася, здатна на підступи. Просто вона “без царя в голові”, сказав про неї хтось із співробітників.

Але якими б не були мотиви Трісі, тільки того дня, коли вона повинна була покинути RightNow!, компанію роздрібного продажу жіночого одягу за зниженими цінами, майстер своєї справи, 26-річна дівчина зламала базу даних служби по роботі з персоналом і розіслала по внутрішній мережі зведення про розмір зарплати всіх співробітників. Тепер кожен співробітник знає, яка зарплата в усіх інших, і в компанії панує справжній хаос. Частина співробітників розлючені тому, що отримують менше інших, а інші відчувають незручність, що отримують набагато більше. Різниця в оплаті виставлена на загальний огляд, і тепер генеральному директорові Хенку Адамсону треба терміново придумати, як згладити конфлікт.

Генеральний директор довго і докладно обговорює можливості виходу з положення, що склалося, зі своїми найближчими радниками; врешті-решт вони зупиняються на двох підходах. Чарлі Геральд, віце-президент по роботі з персоналом, пропонує скористатися випадком і надалі обнародувати розмір зарплати, що гарантуватиме справедливність оплати і стимулюватиме співробітників працювати ефективніше.

А фінансовий директор Гаррієт Дювал вважає, що необхідно спробувати звести збиток до мінімуму: вибачитися, роз'яснювати співробітникам систему винагороди компанії і продовжувати – або, принаймні, намагатися – тримати розмір зарплати в таємниці.

Чию сторону прийняти Хенку – Чарлі чи Гаррієт? А може варто знайти компроміс між цими двома варіантами? І що йому робити з метушнею через те, що ретельно приховуваний секрет раптом вплив назовні?

Все трапилося так несподівано. Невидючий погляд, спрямований в ніч за вікном. Поза, що виражає болісні роздуми. Світло натрієвих ліхтарів у

палісаднику навколо офісу падало на клумби, роблячи їх неприродно строкатими і кричущими. Але Хенк не помічав цього. Він посилено роздумував про призначені на завтра збори співробітників, які тепер із зазвичай урочистого заходу загрожували перетворитися на... він навіть не уявляв собі, на що. Він знав тільки, що нічого хорошого вони не обіцяють.

Хенк Адамсон, 48 років від народження, обіймав посаду генерального директора RightNow! роздрібної мережі, що спеціалізується на продажу модного молодіжного жіночого одягу за пониженими цінами. П'ять років тому Хенк очолив придбаний його компанією старомодний магазин жіночого одягу. Він енергійно узявся за справу: придумав магазину нову назву, перепозиціонував, додавши йому сучасного стилю. (“Купи одяг за півціни!” – таким був останній слоган, який просувала жива колоритна рекламна кампанія.) Хенк зробив ставку на швидке зростання мережі: зараз RightNow! має магазини в 28 штатах, і на підході ще декілька нових роздрібних точок. Минулого року Хенк найняв приблизно дюжину юних комп'ютерних дарунів “20 з хвостиком” років і поставив перед ними завдання створити для RightNow! надзвичайний веб-сайт. Запущений лише минулого місяця, сайт вже встиг привернути увагу публіки і принести користь для бізнесу.

Але, Боже, ці молодики! Особливо Трісі Макдевітт. Хенк майже відразу відмітив її – важко було не відмітити химерні татуювання і подвійні колечка на бровах. Але як звати дівчину, Хенк не знав. До вчорашнього дня.

Чарлі, віце-президент по роботі з персоналом, наскільки це було можливо, відновив хід подій. Двадцятишестирічна Трісі постійно влаштовувала галас з усякого приводу, але, володіючи безліччю цінних для роботи якостей, ніяк не підходила в кандидати на номінацію “Кращий командний гравець місяця”. Ймовірно, за обідом в їдальні вона наслухалася всіх цих звичайних пліток і чуток про те, хто скільки отримує. І хоча всі інші не придавали цьому базіканню значення, Трісі була зачеплена за живе. Вона запідозрила, що з нею поводяться несправедливо. Їй не давала спокою думка, що їй і її товаришам по службі невідомо, у кого яка зарплата.

“А чому, власне, від нас приховують, хто скільки отримує? – випалила вона якось за обідом. – Можу посперечатися, що справедливості там немає. Інакше навіщо їм темнити?” Всі присутні в їдальні сміялися і погоджувалися з викривачкою, вдаючись до нескінченних безглузвих міркувань про те, хто з менеджерів скільки може отримувати. Один із тих, що обідали, пригадав старий рекламний ролик IBM, в якому підступний хакер розіслав всім співробітникам компанії зарплатну відомість.

Трісі усміхнулася. І незабаром розмова перейшла на інші теми.

І ось після двох місяців той самий рекламний продукт Медісон-авеню раптом дуже реально втілювався в життя. Трісі – якщо це і справді була вона – могла скористатися допомогою приятеля (до речі, що теж не так давно звільнився), який працював саме у відділі персоналу. А може бути, їй вистачило власних непоганих комп'ютерних знань. Нікому не спадало на думку, що вона здатна на підступи. Просто вона “без царя в голові”, як сказав хтось. Але зараз

це вже не мало значення. Вирішивши покинути компанію, вона якимсь чином дісталася до файлів служби по роботі з персоналом.

Вчора вона працювала останній день, і її звільнення відзначили скромним прощальним гулянням. А сьогодні вранці всі співробітники головного офісу RightNow!, прийшовши на роботу, знайшли у своїй електронній пошті лист з вкладеним файлом з даними про зарплату й останні премії всіх, 165 співробітників офісу.

Коли Хенк з'явився на роботі близько 8.30, Чарлі вже чекав його. Віце-президент приніс генеральному директорові чашку кави і доповів про те, що трапилося. Хенк вислухав його, але спочатку не дуже занепокоївся. “Ну і що? – запитав він. – Всі базікають про гроші – так завжди було і буде. Цілком можливо, що все і так вже більш менш знають, хто скільки заробляє”. Пам'ятається, Хенк тоді ще запитав: “Невже це така вже проблема?”

Чарлі подивився Хенку прямо в очі. “Зараз тільки 8.30 ранку, – сказав він рівним голосом, – а я вже отримав чотири голосових повідомлення від наших співробітників з проханням про зустріч. Думаю, це неспроста”. Хенк попросив Чарлі прозондувати обстановку в компанії; опівдні вони домовилися докладніше обговорити ситуацію.

Але Хенк весь день був зайнятий телефонними розмовами з менеджерами магазинів, і лише близько п'ятої вечора Чарлі вдалося знайти момент, коли у Хенка нарешті видалася вільна хвилинка. Не встиг Чарлі увійти в кабінет генерального директора, як там з'явилася і Гаррієт Дювал, фінансовий директор компанії. Вони з Чарлі були головними консультантами Хенка. Дивлячись, як вони трохи зіткнулися в дверях, Хенк ледве подавив смішок: вже дуже вони нагадували куплет із старого мюзиклу “Продавець музики” (The Music Man) про жителів штату Айови, які можуть тижнями стикатися ніс у ніс, але так і не зійтися поглядами. Правда, наскільки Хенку було відомо, ні Чарлі, ні Гаррієт не були родом з Айови, але опис як не можна більш підходив до них обох – що, поза сумнівом, було однією з причин, за якою він так цінував їх.

Чарлі виглядав змученим. “Все набагато гірше, ніж ми могли уявити, – похмуро почав він, і Хенк питально підвів брову. – Таке враження, що всі говорять тільки про це. Люди розлючені! Моя помічниця Теммі говорить, що раніше у нас ніколи не було стільки сутичок. Пам'ятаєш, я говорив про голосові повідомлення? Так от, сьогодні мені довелося вислухати не менше дюжини співробітників. І всі засмучені через зарплату”.

Раптово задумавшись, він додав: “Забавно виходить. Одні нетямлять себе тому, що отримують дуже мало. Ну, ми цього чекали, вірно? Але інші, уявляєш, мало не вбиті тим, що тепер всі знають, що вони отримують куди більше інших. Їм соромно, і вони бажають знати, як їм тепер дивитися в очі своїм товаришам”.

Гаррієт закивала: “Цього разу повинна погодитися з Чарлі. Люди і насправді засмучені. Бог свідок, я теж вислухала свою порцію скарг. Та все ж сподіваюся, через день-другий пристрасті уляжуться”.

У відповідь Чарлі тільки похитав головою. “Не думаю. Люди взагалі дуже хворобливо сприймають все, що стосується зарплати і грошей, саме тому ми, як і будь-які компанії в усьому світі, прагнемо тримати в секреті розмір

винагороди співробітників. Всі ми налякані такою бурхливою реакцією. Вже сьогодні четверо або п'ятеро загрожували піти, а один так взагалі зажадав ще 30 тисяч доларів!”

Хенк відкрив було рота, щоб поставити питання, але Чарлі жестом попросив його не продовжувати. “Почекай, Хенк, – сказав він. – Спочатку послухай всю історію; стан-то погіршується. Вам обом відомо, наскільки високим був на ринку попит на фахівців з маркетингу, особливо з досвідом в нашій області. Тому ми і змушені платити їм так багато. А зараз всім в компанії стало відомо, що четверо наших нових маркетологів отримують куди більше, ніж люди, що пропрацювали у нас роки і роки. – Тут для більшого ефекту Чарлі витримав невелику паузу. – І вже зовсім не порядок, що троє наших новачків-маркетологів – чоловіки, і це у відділі, який майже повністю складається з жінок. Чи не здається вам, що це вже чреваті судовим позовом з приводу дискримінації?”

“Ну, це не тільки в відділу маркетингу, така ситуація повсюдна. У нас в групі інтернет-продажу деякі 23-річні отримують 50 тис., навряд це сильно радує якого-небудь ветерана служби по роботі з персоналом, який заробляє 42 тис. дол. А що вже говорити про відділ інформаційних технологій? Пам'ятаєте російського програміста, Аркадія? Ми його взяли пару років назад на 38 тис. дол., він був щасливий, що йому дали роботу і сидів тихіше за воду ніжче за траву, тому і зарплату йому підвищували всього пару разів. А тим часом не так давно ми найняли молодого хлопця, Джоша – він виконує таку ж роботу, як і Аркадій. І вже цей добре знає собі ціну і не забуває підкреслити це. Він і так випросив собі високий оклад, коли приходив до нас, і з тих пір не пропускає випадку попросити надбавки. Зараз він у нас отримує 75 тис. дол.”

Хенк і Гарріет зберігали мовчання. Гарріет відчувала себе не у своїй тарілці, згадуючи одного з ревізорів свого відділу – тиху, лояльну Едіт, що пропрацювала в компанії 20 років, – тепер бідолаха знала, що її зарплата складала менше третини того, що отримує сама Гарріет. А Хенк думав про приятеля свого брата, Алана, звільненого з крупної роздрібної мережі з продажу одягу. Піддавшись умовлянням брата, Хенк узяв Алана на роботу і дав йому майже такий же оклад, який той отримував в колишній компанії. Це було значно більше, ніж стали б платити Алану, не будь він другом брата.

А ще Макс, партнер Хенка по гольфу, якого узяли на посаду голови відділу міжнародного маркетингу. Макс був відмінним хлопцем, його дружина дружила з дружиною Хенка. На роботі Макс чесно старався, але йому ніколи не вдавалося добитися результатів, яких міг би досягти більш здатний і напористий маркетолог. Макса ніколи особливо не балували підвищеннями, і він заробляв значно менше, ніж інші керівники того ж рівня. І зараз він, як і всі інші, знає це.

Хенк нарешті порушив мовчання: “Негарно якось все вийшло. І думаю, в цьому є частка і моєї провини. За останні два роки нам потрібно було привернути багато нових фахівців. І я завжди твердив Чарлі: “Тільки знайди їх, за ціною ми не постоїмо”. Він було хотів згадати і Алана, але передумав.

“Думаю, у ряді випадків ми не надто поспішали підвищувати оклади тим, у кого вони значно менші”. Чарлі втомлено кивнув.

“Але почекайте, – вступила Гаррієт, – невже ми так вже сильно відрізняємося від інших компаній? Скрізь, де я працювала, завжди були величезні відмінності в зарплатах. По суті справи, в наші дні цього ніяк не уникнути. Всі змушені багато платити самим затребуваним фахівцям, причому саме ринок диктує розмір зарплати”.

“Так, але інші компанії не поспішають оповістити весь світ про те, кому скільки платять, – відмітив Хенк. – Завтра у нас загальні збори, де нас зустріне 165 розгніваних людей. Що я їм скажу? Або краще скажіть, що нам робити зі всім цим?”

“Повідомте їх, що ми і далі не маємо наміру робити секрету з розміру їх зарплати і періодично будемо повідомляти їм про те, хто скільки отримує”, – прозвучав голос Чарлі.

Хенк і Гаррієт готувалися вже розсміятися над жартом. Але Чарлі не жартував. Зрушивши брови, він, не відриваючись, дивився на якусь пляму на підлозі, потім, різко піднявши голову, вимовив: “Я дійсно маю на увазі саме те, що сказав. Деякі компанії, наскільки я чув, вже проводять подібний експеримент. Думаю, вони знають, що роблять”.

Тепер Гаррієт дивилася на Чарлі скептично: “Ти що, з'їхав з глузду? Саме через це і піднявся такий переполох! Пожежа вже палахкотить, а ти хочеш, щоб ми ще підливали масла у вогонь?!”

“Потерпи небагато і послухай – ідея не так божевільна, як здається на перший погляд”. Чарлі почав перераховувати переваги своєї пропозиції, загинаючи пальці.

“По-перше, подумай, як тепер важко буде тримати в таємниці відомості про зарплату. Вся інформація знаходиться в кіберпросторі, і будь-який хоч трохи кмітливий фахівець зможе без зусиль витягнути її. Ти думаєш, більше не знайдеться другої такої Трісі? По-друге, цим ми покажемо людям, що чесні з ними. Так, ми втратили контроль над системою винагороди. Ти маєш рацію, Гаррієт, таке може трапитися в будь-якій компанії. Але це не вибачає нас. Помісти інформацію про зарплату на стенді оголошень і будь упевнена, співробітники самі допоможуть нам зробити систему оплати справедливою”.

Гаррієт хотіла заперечити, але Чарлі продовжував: “Найголовніше, що це допоможе – або примусить – краще зрозуміти суть нашого бізнесу. Ми завжди хотіли, щоб наші співробітники уявляли собі наші витрати і вчилися мислити по-господарському. Ну добре, тут, в штаб-квартирі, найбільші наші витрати – це зарплата. Ти б чула, яка розмова долетіла до мене сьогодні. Хтось став обурюватися високими окладами хлопців з відділу Інтернет-продажу, а двоє інших буквально накинулися на нього: “Та ти знаєш, як важливі ці хлопці для майбутнього компанії? Ти уявляєш, скільки вони могли б отримувати в будь-якій з консалтингових фірм?” Ці двоє дійсно мислили як директори. Вони в пух і прах обробили незадоволеного.

“Крім того, – тут Чарлі дозволив собі невелику усмішку, – тобі не приходить в голову, що нам все це на руку. Чудова історія для будь-якого крупного бізнес-видання! Так і прославитися недовго!”

Гаррієт закотила очі. “Чарлі, спустися з небес! Сам же говорив, люди божеволіють, коли мова йде про гроші. Невже ти хочеш, щоб ми витрачали весь свій час, пояснюючи Аркадію, чому він отримує набагато менше, ніж Джош?”

“Але це і є суть моєї пропозиції, – різко заперечив Чарлі, – він не повинен отримувати настільки менше. Я знаю, ми платимо за результатами. Але якщо користі від Аркадія удвічі менше, ніж від Джоша, нам слід позбавитися від нього”.

“Ой перестань! Та ти і замислюватися не став би про їхні зарплати і якусь там справедливість, якби всього цього не трапилося!”

“Можливо і так, – легко погодився Чарлі, – але я думаю, як використати ситуацію в наших інтересах. Звичайно, доведеться визнати, що ми припустили помилку, заявити, що тепер ми переглянемо розмір окладів і таке інше. А якщо сказати їм, що ми розглядаємо наших співробітників як партнерів по бізнесу і хочемо довірити їм ту інформацію, до якої мало доступ тільки вище керівництво компанії, тобто дані про розмір зарплат? Думаю, це справить на них враження”.

“Так, і остаточно зіб'є їх з пантелику”, – вставив Хенк. “Нічого подібного. Це вчора могло збити їх з пантелику, – парирував Чарлі, – а сьогодні всім все вже відомо. І наше завдання – обернути це знання нам на користь”.

Гаррієт енергійно затрясла головою. Всі знали, що вона за словом в кишеню не лізе, але при цьому вміє зберігати холонокровність, збиратися з думками і заперечувати, не примушуючи опонента оборонятися. “Чарлі, це відмінна ідея – в теорії. Але тут ми маємо справу з живими людьми, а там, де є люди, завжди чиєсь самолюбство буде вражене. Проблема не в тих відмінностях, які необґрунтовані; а саме в тих, які обґрунтовані! Дамо спокій Аркадію і Джошу. Але невже ми дійсно скажемо Максу (пробач, Хенк, я знаю, що ви дружите), що він заробляє так мало; тому що не уміє ладнати з клієнтами? А як щодо твоєї власної помічниці, Теммі? Тобі відомо, що вона отримує куди більше, ніж інші з допоміжного персоналу, зокрема, тому, що, коли у когось з молодих виникають проблеми, вона завжди приходить нам на допомогу. Вона відрядила від звільнення з компанії не менше десятка юних дарувань. Але спробуйте пояснити це, і вам неодмінно нагадають про які-небудь “позитивні дії””. Вона додала особі капризний вираз і, копіюючи молоду безглузду помічницю Чарлі з адміністративних питань, пропищала: “У мої посадові обов'язки це не входить”. Гаррієт в задумливості відкинулася в кріслі: “По суті, зарплата співробітників багато в чому визначається тим, про що не прийнято говорити вголос. Думка керівника про кожного співробітника складається з безлічі деталей, щоденних вражень і спостережень за його роботою. Часом вона буває ірраціональною, і краще не намагатися пояснювати це. Можна, звичайно, платити, як в державній поштової службі: кожному відповідно до посади. Або, як в Японії, залежно від віку. Можливо, для уряду і

японців така система годиться, тільки нам вона ніяк не підходить: у нас при жорстокій американській конкуренції жодна компанія не може дозволити собі такої зрівнялівки. Наші кращі люди ніколи не примиряться з таким порядком.

“Не треба перекручувати, Гаррієт, – тон Чарлі був серйозним. – Ти сама чудово знаєш, ми не пошта, а я зовсім не проти відмінностей в зарплатах. Я – за обґрунтовані відмінності. До речі, – він обернувся до Хенка, – ти ж розумієш, в нашому бізнесі все тримається на людях. Ми хороші настільки, наскільки хороші наші закупники, наші маркетологи, наші програмісти, наш технічний персонал. А люди володіють однією незручною властивістю – у них є відчуття. Їм наплювати на кон'юнктуру; їх хвилює, що із цього приводу думає їхня компанія, і реально турбує те, скільки вони отримують порівняно з яким-небудь хлопцем із сусіднього кабінету. Якщо їм здається, що з ними поводяться несправедливо, вони ображаються і замикаються. Або починають діяти на зло компанії, скажімо намагаються раніше піти додому, коли ще купа роботи не виконана. Або просто звільняються, і крапка”.

“Ти говориш так, ніби існує якась універсальна справедливість, про яку в усіх однакові уявлення, – відрізала Гаррієт. – Все не так. Люди бачать справедливість в тому, щоб їм платили більше, ніж хлопцю з сусіднього кабінету. Але чи знаєш ти кого-небудь, хто вважає справедливим, що йому платять менше? І як ти збираєшся утовкмачити їм в голову таку справедливість? Може, ми повинні кинути все і займатися виключно роз'ясненнями із цього приводу?”

Тепер вона теж повернулася до генерального директора. “Хенк, у нашого Чарлі добре серце, тільки воно запанувало над його мізками. Робити, як він говорить, – означає напрошуватися на неприємності. На завтрашніх зборах тобі доведеться доброзичливо вислухати все, що вони обрушать на твою голову. Ти повинен усім своїм виглядом показати, що маєш намір переглянути їхні зарплати, провести аналіз невідповідностей та ін. І ми, звичайно, зробимо це; нам слід упорядкувати систему винагород. А вже потім ми як слід струсимо нашу службу комп'ютерної безпеки, щоб надалі подібне не повторювалося і не заважало нашому бізнесу. Люди потеревенять ще якийсь час, а потім все забудеться”.

Нарешті вони обидва піднялися, збираючись покинути кабінет. Хенк подякував їм і занурився в роздуми. Він думав, думав і навіть не помітив, як за вікном стемніло. Прийняти ідею Чарлі? Слів немає, звучить абсурдно. Але деякі з його аргументів були не такими вже безглуздими, особливо зауваження, що коли-небудь ситуація може повторитися знов. Навіть якщо компанія не стане розголошувати зарплату співробітників, можна знайти будь-який компромісний варіант. Скажімо, робочий комітет, який консультуватиме з питань оплати. Або можна повідомляти про розмір витрат на зарплату по підрозділах, без поіменного розбиття. Або, можливо, указувати посадові оклади, не уточнюючи, хто і скільки отримує конкретно? Хенк розумів, що Гаррієт не погодиться ні на один з цих варіантів. І може бути, вона має рацію, і все це само собою улагодиться.

Але цілком можливо, що вони упускають шанс, як вважає Чарлі.

Цікаво, що його чекає на завтрашніх зборах, як поведуться співробітники? Хенк зовсім не бажав розлютити їх ще більше.

Тепер ніч за вікном ледве освітлював лише блідий місяць та бездушне оранжеве світло ліхтарів. А генеральний директор RightNow! все продовжував дивитися невидючим поглядом у вікно.

4.4.2. Ситуація 2 [13]

Джек Уелч з компанії Дженерал Електрик ділиться думками про методи мотивування співробітників

Як голова та генеральний директор Дженерал Електрик Ко. з майже двадцятирічним стажем, Джек Уелч набув слави успішною реорганізацією своєї компанії, придбавши понад 600 інших компаній й установлюючи один за одним рекорди за обсягами прибутків. Сам він вважає найважливішою своєю справою мотивування та оцінку діяльності співробітників Дженерал Електрик, якій віддає левову частку робочого часу.

Нещодавно він прийняв у своєму нью-йоркському офісі кореспондентів газети Уолл-Стріт Джорнел (WSJ), аби поділитися думками про методи мотивування працівників, в тому числі тим доволі суперечливим переконанням, що всі 85 000 керівників і співробітників Дженерал Електрик повинні щорічно одержувати оцінки за певною діаграмою.

"Треба просто ходити зі склянкою добрих в одній руці та лійкою – в другій, постійно удобрюючи квіти і тим, і іншим", – говорить він. – "Якщо квіти виростуть, ви матимете гарний сад. Якщо ж ні – тоді ви їх просто виполете з грядок. От вам і весь секрет керівника".

WSJ: Яким керівником ви були, коли робили перші кроки в Дженерал Електрик?

Пан Уелч: Я абсолютно не вмів керувати, коли прийшов до Дженерал Електрик, тому для початку вчився керувати однією людиною, а згодом двома, чотирма, вісьмома. Все це відбувалося цілком неформально та колегіально. Тоді я не бачив іншого шляху, та й тепер, коли бачу інший шлях, він мені здебільшого не подобається.

WSJ: Як на Вашу думку – керівником стають чи народжуються?

Пан Уелч: Усі ми одночасно є й породженням набутого нами досвіду, і його творцями. Причому дуже важливо не втрачати впевненості в собі. Її здатні вселити в людину й отримана в школі п'ятірка, і обрання капітаном спортивної команди, і батько з матір'ю. Але вмінню керувати людьми не навчають у жодній школі менеджменту.

WSJ: Що ви дізналися про мотивування співробітників, працюючи на першій керівній посаді?

Пан Уелч: Я мав щастя розпочинати кар'єру першим працівником нового для Дженерал Електрик заводу пластмас. Коли я прийняв на роботу свого першого співробітника, нас стало двоє. Тоді я вважав себе не начальником, а просто старшим. Удвох ми прийняли третього працівника і так далі. У нас було все, що звичайно буває при запуску невеличкого виробництва. Ми їздили вечеряти до мене додому. Ми зустрічалися по вихідних. Ми просто

спілкувалися. Ми працювали по суботах. У нас не було ані полум'я битв, ані відчутних перемог, і ми не вели жодних пам'ятних записів. Все це дуже нагадувало родинну бакалійну крамничку, і ми так його (наш бізнес) завжди й називали.

Скоріше за все, саме так і працює ідеальна компанія. Вона стає місцем народження ідей, а не отримання посад.

WSJ: Це й досі та сама родинна крамничка?

Пан Уелч: Будь-який бізнес під час дорослішання стикається з проблемами ієрархії. Проте дух і атмосфера єдиної команди збереглися у нас і донині. Досягнувши будь-якого успіху, завжди намагаєшся його відсвяткувати. Колись у нас був клуб 100-фунтового замовлення. Кожного разу, досягнувши 100 фунтів, ми натискали на дзвоник, зупиняли складальний конвеєр, і всі буквально ходили на головах. Я й зараз спостерігаю деякі елементи традицій минулого в різних підрозділах Дженерал Електрик.

Уроки мотивації від Джека Уелча

1. Переконайте людей ніколи не почуватися жертвами... – Якщо у них виникло таке почуття, нехай краще йдуть на іншу роботу.
2. Постійно поліпшуйте свій генофонд, ... просуваючи по службі кращих працівників і відсіваючи гірших.
3. Розміщуйте своїх робітників по сходинках діаграми... Якщо у мене працюють 10 осіб, одна з них – зірка, інша – кандидат на звільнення.
4. Замість того щоб ставити перед людьми конкретні виробничі завдання, дозвольте їм приходити до Вас з будь-якими корисними для компанії ідеями, що спадуть їм на думку.
5. Не можна нагороджувати людей одними лише почесними призами. Заохочення повинні позначатися й на гаманці.

WSJ: Чи мали Ви керівника, який став для вас надихаючим прикладом?

Пан Уелч: Перші 16 років роботи в Дженерал Електрик я жодного разу не працював в одному місті з моїм шефом, тому в певному сенсі не мав начальника. Але перша моя посада була в Піттсфілді, штат Массачусетс, і коли завод “прогорів”, для мене це стало справжньою катастрофою. Довелося мені вирушити до Коннектикуту на розмову з керівництвом компанії, яке виявило максимум доброзичливості та підтримки.

Я чітко запам'ятав, що від помилок ніхто не застрахований. У даному випадку я розвалив цілий завод, але мене не звільнили з роботи, на мене ніхто не кричав і навіть не критикував.

WSJ: Яким чином пережиті розчарування допомогли вам, керівникові-початківцю, сформуванню власного стилю керівництва?

Пан Уелч: Спершу я був лише складовою частиною механізму, де в системі заохочень панувала неймовірна зрівнялівка. Разом з декількома іншими новачками Дженерал Електрик я працював над одним невеличким проектом. Наприкінці року ми одержали абсолютно однакову надбавку до заробітної плати в розмірі \$1 000. Тоді я заявив, що мені це не підходить, і я звільнюся з

роботи. Але шеф попросив мене залишитися, і більше зі мною ніколи такого не траплялося.

Набутий досвід змусив мене усвідомити, яких розчарувань можуть зазнавати інші співробітники в такій величезній компанії, як "Дженерал Електрик". Ви заїжджаєте на гігантську автостоянку, ставите своє авто в нескінченний ряд таких самих автомашин, як Ваша, і йдете до офісу, де якийсь бовдур командує, що і як вам робити. Але ж це зовсім не те, чого ви очікували від життя. Якщо вас не цінують, і на додаток начальник поганий, Ваше життя перетворюється в суцільне страхіття.

WSJ: І що б Ви порадили зробити працівникові в цьому випадку?

Пан Уелч: Я раджу ніколи не дозволяти установі робити з вас жертву. Річ у тім, що багато хто починає, кінець кінцем, почуватися жертвою. Значить, або такі люди не на своєму місці, або досягли межі своїх можливостей, або просто не хочуть розгойдувати човен.

Я завжди всіляко заохочую людей до того, аби вони не боялися підняти руку, бути побаченими, вміти висловитися. Я кажу їм: "Якщо в Дженерал Електрик Ви неспроможні подолати в собі відчуття жертви, шукайте собі іншу роботу". Ми й самі намагаємося позбуватися тих керівників, які ставлять своїх підлеглих у положення жертви, від яких постійно йдуть люди.

WSJ: Скільки часу Ви приділяєте роботі з кадрами?

Пан Уелч: Не менше половини. Я вам зараз покажу. (Пан Уелч дістає пухкий блокнот, заповнений діаграмами, що оцінюють роботу кожного фахівця в тому чи іншому відділі). Тут найголовніше. І кожний знає, на якому він місці.

"1" означає перші 10%. Це кращі з кращих. Двійки означають наступних за ними 15%. Трійки – це 50% середнячків. Справжнє майбутнє мають ті, хто в середині. За ними четвірки – це 15% тих, щодо кого є сумніви. Вони можуть посунутися ліворуч. П'ятірки – це найменш ефективні 10%. З ними нам доведеться розпрощатися. Цих людей ми більше не хочемо бачити.

При кожній атестації їм повідомляють: "Ваша оцінка – 1, 2, 3, 4 або 5". Таким чином, ніхто не зможе з'явитися сюди з претензіями: "Мені весь час утовкмачували, що я молодець. А тепер ви кажете, що все навпаки".

WSJ: І Ваш рейтинг впливає на шанси співробітника придбати опціон на акції компанії, чи не так?

Пан Уелч: Опціони одержать усі "одинички". Близько 90% "двійок" теж одержать опціони. Близько половини "трійок" – теж. "Четвірки" опціонів не одержать.

Бачите – тут графік надання опціонів. Хто їх отримав? Хто не отримав? Тут усе розписано. Чи повернулися вони в компанію? Чи пішли десь на сторону? Як ви заохочували цих людей? Чи хочеться вам любити або просто дружньо обійняти цих людей? Розцілювати їх? Плекати й викохувати? Дати їм усе?

WSJ: А як це сприймають вони самі? Адже в такому разі вони немовби всі один проти одного. Хіба це не пригноблює?

Пан Уелч: Ні. Тут достатній простір для маневру. Бачите, у "трійок" все гаразд. Покаранням "трійок" це не назвеш. Це аж ніяк не покарання. Не знаю,

чи жорсткіша ця система, ніж в інших компаніях, чи ні, але гадаю, це суто наш продукт.

WSJ: У цьому прикладі розподіл практично рівномірний: у 10% працівників – "1", у 15% – "2", у 50% – "3", у 15% – "4" і у 10% – "5". Ви завжди розставляєте працівників по сходинках такої діаграми?

Пан Уелч: Цього ми вимагаємо від кожної групи. Інакше кожна група буде кричати: "У нас усі "одиниці"!". Якщо у мене працюють 10 чоловік, хтось матиме "1", а хтось—"5".

WSJ: Як ви дізнаєтеся, що з кимсь пора розпрощатися?

Пан Уелч: З "п'ятірками" все зрозуміло як день. Гадаю, вони й самі це знають. І ви знаєте. З ними навіть розмова виходить не надто важка. Адже так краще для всіх. Вони просто йдуть на нове місце, до нового життя, до нового початку.

З "четвірками" вирішувати важче. Щоправда, різниця між "одиницями" та "трійками" теж не така вже мала. Тут 10 чоловік. А тут – 15. І якщо говорити про тих, хто належить до перших 10%, то їхня відданість справі та енергетичний вплив не йдуть у жодне порівняння з "четвірками".

WSJ: Яку мотивацію ви знаходите для середнячків?

Пан Уелч: Кажу їм, що вони можуть пробитися до "одиниць" або "двійок", і що вони можуть одержати опціон. Але цього домагаються лише кращі з них.

WSJ: І скільки ж людей фактично одержує опціони?

Пан Уелч: У нас працюють близько 85 000 фахівців. Опціони щорічно одержують від 10 000 до 12 00 осіб, щоправда, не завжди одні й ті самі. Таким чином, разом опціони надавалися майже третині наших людей, тобто приблизно 29 000, хоча й не всім протягом одного року.

WSJ: Чи ставите Ви перед людьми завдання підвищити якість своєї роботи?

Пан Уелч: Гадаю, від формулювання конкретних завдань менше користі, ніж від усвідомлення того, що ти не в глухому куті. Ми не шкодуємо зусиль задля того, аби компанія якомога швидше зростала й розвивалася. На мою думку, це не менш конкретне завдання, ніж те, яке б я міг поставити. Але ж я хочу, щоб вони самі вигадували незліченні варіанти шляхів цього зростання. Якщо я сам знатиму, що робити, тоді навіщо вони мені потрібні?

Деякі компанії укладають контракти зі своїми робітниками. Терпіти цього не можу. Якщо ми з вами укладаємо контракт, і я – начальник, тоді що ви будете робити протягом усього тижня перед нашою зустріччю? Складете півсотні графіків і таблиць, аби довести, що надто багато з вас не візьмеш. А я спробую підняти планку вимог якомога вище. Кінець кінцем, ми дійдемо до якогось компромісу. А от якщо я попрошу вас класти мені на стіл будь-які ідеї стосовно розвитку компанії, які прийдуть вам у голову, й спитаю: "Що Вам потрібно – більше людей, більше дослідних розробок?" – тоді ви почнете приносити мені таке, що мені самому ніколи й на думку не спаде. І тоді я зможу сказати: "Ця ідея мені не подобається, цього я робити не буду, а от це мені підходить". Наскільки ж тоді змістовнішою стане наша розмова.

WSJ: Як ви заохочуєте в людях прагнення до ризику з його неминучими помилками, якщо вимагаєте від них конкретних результатів?

Пан Уелч: Я вже згадував про недоліки роботи у великій компанії, про отупіння, яке охоплює людину на автостоянці. Проте величезні масштаби мають свої переваги. В минулому році ми придбали 108 компаній на загальну суму 21 мільйон доларів. Це 108 коливань маятника. У кожній з цих придбаних компаній був власний бездоганний план. Але ми знаємо, що 20% або 30% з них лопнуть, як мильні бульбашки. Маленька компанія здатна так ризикнути лише один чи два рази, інакше вона збанкрутує. Ми ж тим часом дозволяємо собі значно більше помилок, і викидаємо на смітник набагато більше невдалих проєктів. У неприємне становище потрапляють лише ті великі компанії, що намагаються якось дати собі раду зі своїми масштабами, замість того, аби з ними експериментувати.

WSJ: І як Ви доводите свої ідеї до широкого загалу?

Пан Уелч: Я б нізащо не хотів керувати цією компанією без Кротонвілла (центр підготовки керівних кадрів компанії "Дженерал Електрик" у Кротонвіллі, штат Нью-Йорк). Щороку через цей центр проходить близько 5 000 осіб. Сам я за чотири робочі години встигаю зустрітися приблизно з 1 000 чоловік, плюс ще дві години в барі.

WSJ: Ви ще відомі тим, що розсилаєте своїм працівниками керівної ланки персональні листи?

Пан Уелч: Я взагалі перетворився на адресата електронної пошти. Один керівник, якому я надіслав електронного листа, написав у відповідь, що це моє нововведення для нього неприйнятне. "Без знайомих розгонистих карлючок у верхньому куті сторінки як я дізнаюся про те, в якому Ви були настрої, коли складався цей документ?", – заявив він.

WSJ: Щойно заступивши на посаду генерального директора, Ви сповідували зовсім іншу, успадковану від попередників точку зору. Як Вам вдалося привернути працівників компанії на свій бік?

Пан Уелч: Ну, це було непросто. Але я мав надійне ядро 25-30% працівників компанії, які з ентузіазмом сприйняли мої ідеї. Я просто невтомно утокмачував людям думки про те, що ми мусимо стати більш конкурентоспроможними, працювати швидшими темпами і, зрештою, вийти на світові ринки. Ставши керівником, ви повинні без упину повторювати те, що хочете довести до свідомості людей, аж доки слова буквально стоятимуть у вас поперек горла.

WSJ: Але ж і ненависті на Вашу адресу випало доволі. Як це було?

Пан Уелч: Мене прозвали "нейтронним Джеком". Я зненавидів це прізвисько. Чого, чого – а такого титулу я не заслуговую. Та й кому сподобається, що його не люблять.

WSJ: Чи змінювався з роками стиль Вашого керівництва?

Пан Уелч: Гадаю, в молоді роки я надто захоплювався дріб'язковою градацією, зовнішньою стороною справи.

Зараз у мене дещо поменшало колишньої рвучкості. Я вже не такий вразливий, як колись. Зрештою, сама посада не дозволяє бути

мікроменеджером – причому зовсім не тому, що Ви раптом починаєте оперувати глобальними категоріями.

WSJ: Якою мірою Ви особисто займаєтеся різноманітними галузями виробництва Дженерал Електрик?

Пан Уелч: Моя робота полягає не в тому, аби достеменно знати кожне виробництво. Моя справа – підбирати людей, які будуть ним керувати й вирішувати, скільки грошей принесе галузь А порівняно з галузями В і С, і як маневрувати кадрами, грошима та ідеями поміж цими галузями. У подробиці я не вдаюся. Тому, якщо за грою в гольф керівник якогось підрозділу компанії побажає дізнатися, як влаштована та чи інша деталь, я потрапляю в дуже незручне становище. Тому що в цій справі я нічого не розумію.

WSJ: Якщо говорити про заохочення працівників, який фактор відіграє вирішальну роль – матеріальна винагорода чи моральна?

Пан Уелч: На мій погляд, щедре нагородження працівників за успіхи в роботі є найважливішим компонентом процесу керівництва. Над усе на світі люблю роздавати великі премії. Я не хочу, аби хтось стояв, притиснувшись носом до скла. Хай сміливо заходять. Можливо, це тому, що мені самому доводилося так стояти.

Людина повинна одержати винагороду і для душі, і для гаманця. Самих лише грошей чи почесної відзнаки недостатньо. Багато років тому я працював у хазяїна, який нагороджував медалями тих співробітників, які одержували патенти на винаходи. Я захотів нагороджувати їх матеріально. А треба сказати, що у цього типа грошей “кури не клювали”. Так от, він заявив, що гроші – це грубо, а їм і медалей вистачить. І я тоді подумав, що так не можна – людей треба нагороджувати і тим, і іншим.

WSJ: Як Ви оцінюєте своїх керівників вищої ланки? Чи порівнюєте Ви їх один з одним?

Пан Уелч: Я порівнюю їх з тими завданнями, які ними виконуються, але ніколи – між собою. У нас діє єдиний план, згідно з яким одна половина премії, що її одержує керівник, виплачується за успішну роботу його підрозділу, а друга – за успішну роботу компанії в цілому. Проте, якщо у компанії справи кепські, а дане виробництво процвітає, тоді премії не буде зовсім, бо у разі, якщо “Титаник” потоне, жодний човен не дістанеться берега.

WSJ: Якого значення Ви надаєте єдиному настрою з тими, ким керуєте?

Пан Уелч: Немає ніякого значення, чи Ви постійно перебуваєте разом на роботі, чи спілкуєтеся поза роботою. Немає ніякого значення, чи любить хтось із них бейсбол, чи бібліотеки та музеї, чи оперу, або ж одягається інакше, ніж Ви. Але якщо ви сповідуєте різні цінності у сфері бізнесу, якщо ви по-різному ставитеся до людей, якщо між вами бракує згоди в тому, який стиль поведінки належить культивувати у Вашій компанії, тоді це вже проблема. У цих питаннях ви мусите бути однодумцями.

WSJ: Як Ви переборюєте ніяковість співробітників у Вашій присутності?

Пан Уелч: Це досить важке питання, тому що я навіть не знаю чи ніяковіють вони при мені, чи ні. Але з почуттям гумору в нашій компанії все гаразд. Ми витрачаємо безліч часу на порожню балаканину. Наші засідання далеко не завжди відзначаються продуктивністю. Скажімо, минулого понеділка ми витратили перші півгодини на обговорення суботнього турніру з гольфу, і всі наперебій сперечалися про влучні удари. А саме той день був у нас завантажений справами під зав'язку.

WSJ: Протягом майже двох десятиріч Ви займаєте посаду генерального директора. Чи змінювалася Ваша стратегія в різні періоди роботи?

Пан Уелч: Ні, не дуже. Я завжди прагнув бути першим чи другим у будь-якій справі. Нові тенденції не з'являються у нас кожного місяця. Входження до азійського ринку чи вихід з нього, або ж проникнення в Інтернет, – усе це не фундаментальні стратегії, а лише тактика реагування на зовнішні зміни.

За двадцять років ми досягли двох головних речей. Перше – ми спростили організаційну структуру, позбувшись зайвих ланок управління і збиткових виробництв. Друге – ми переглянули лінію власної поведінки, зокрема систему заохочення працівників, і тепер, зосередивши всю увагу на якості, змінюємо увесь стиль роботи.

WSJ: Як Ви визначаєте міру пріоритетності завдань ?

Пан Уелч: Не маю поняття, як це робиться. Просто подовгу сидимо й розмовляємо одне з одним. Це нагадує ресторанну кухню. Страва, подана офіціантом, має дуже гарний вигляд. Але, зазирнувши в кухню, ви навряд чи зрозумієте, як вона готується. Вважаю, процес керівництва дуже схожий на цю кухню. Ніякої науки в цьому немає.

WSJ: Вас здавна ототожнюють з Дженерал Електрик. А як доведеться стверджувати себе Вашому наступнику?

Пан Уелч: Просто бути самим собою і йти власним шляхом. Це вимагатиме деякого часу, як, зрештою в усіх. Але ж у нас скільки людей, стільки й думок. Тому це аж ніяк не сольний концерт, яким його уявляє собі цілий світ. Кожний сидить собі й розмірковує: "Я б так не зробив. З якого дива цей бовдур зробив так, а не інакше?". Таке вже життя.

Питання для самоперевірки до теми 5

1. Сутність термінів “мотивація”, “потреби”.
2. Матеріальна мотивація.
3. Моральна мотивація.

2.6. Практичне заняття за темою “КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ” (2 години)

1. Ключові питання

Види комунікацій, комунікаційний процес, перешкоди в комунікаціях та шляхи їх усунення.

2. План заняття

17. Опитування (10 хв.).

18. Розгляд ситуацій (60 хв.).

19. Тестування комунікативних якостей (10 хв.).

20. Підведення підсумків (10 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 165-190).

4. Методичні вказівки з проведення

4.1. Розглядаються поняття комунікація, комунікаційний процес, міжособові комунікації.

4.2. Розглядаються приклади вербальних та невербальних комунікацій.

Інформація до роздуму [14]

Людина одержує інформацію з усіх наявних у неї каналів. Але частина з них носить особливий характер для спілкування. Це, у першу чергу, візуальна й вербальна комунікації. Ще Ніцше у своїх афоризмах писав: "Люди вільно брешуть ротом, але обличчя, що вони при цьому зображують, усе-таки говорить правду". Ці слова досить точно передають як автономний характер передавання інформації з візуального каналу, так і те, що ми не вміємо рівною мірою контролювати візуальний канал, як це робиться з каналом вербальним. За підрахунками дослідників 69% інформації, зчитувальної з екрана телевізора, припадає на візуальну комунікацію

"Мало кому відомо, що напередодні літньої Олімпіади американці вийшли на дорогу війни проти донецької гімнастки Підкопаєвої. Вулиці міст США були обвішані величезними плакатами із зображеннями Лілі в момент одного із виступів. Вираз обличчя гімнастки спотворювала гримаса. – Сама дивуюся, – дивувалася Галина Лосинська, тренер чемпіонки, – як фотографів вдалося піймати такий момент? Лілія завжди виступає з милою посмішкою на обличчі".

Розуміючи деяке перебільшення в наведеному прикладі, сприймемо його як один із варіантів такої візуальної війни. Причому деякі візуальні символи розходяться дуже швидко.

Необхідно відзначити, що візуальна комунікація містить у собі також візуальний вигляд людини, а не тільки його слова. Фахівці пишуть, що ваш одяг може бути дуже інформативний стосовно розповіді про вашу особистість і

вашу емоційну пристосованість до життя". Елері Семпсон будує таку таблицю використання мови тіла:

Перевірка мови й тіла.

Як я використаю свою посмішку?

Чи стою я прямо?

Чи є в мене контакт очима?

Чи не виглядаю я нервовим?

Як я використаю свої руки?

Як я вхожу в кімнату?

Чи є моє рукостискання сильним і діловим?

Чи підходжу я близько до людей, коли говорю з ними?

Чи доторкаюся я до людини, коли говорю з нею?

Звичайно, візуальний вигляд задається країною, часом і пануючими в той період тенденціями. Однак існують загальні тенденції. Наприклад, наявність рожевого кольору в одязі говорить про ніжність, таємничість, червоного – вольовитість, життєстверджуваність, жовтого – контактність, синього – підкреслює дистанцію, лілового – замкненість, пурпурного – вишуканість його власника.

Цікаво, що вербальна комунікація носить істотний характер у будь-якій області людської діяльності. Професійне володіння мовою стає важливою складовою успіху в безлічі професій.

Ми живемо у світі слів. У першу чергу паблік рилейшнз приділяє увагу підготовці статей, прес-релізів, написанню промов. Чарльз Сноу, говорячи словами одного зі своїх героїв, пише: "При цьому треба пам'ятати навіть про такі речі, як будуть розміщені слухачі". Як пише Х. Рюкле: "Тіснява змінює щиросердечний стан. Чим тісніше люди один до одного, тим легше "завести" юрбу, зробити її агресивною". Є відповідні норми, за якими відбувається спілкування. Виділено чотири відповідні зони, порушення яких так само карається, як і будь-яких інших норм мови:

– *інтимна* (15–45 см);

– *особиста*: близька (45–75 см), далека (75–120 см);

– *соціальна* (120–360 см);

– *публічна* (360 см і далі).

Вплив здійснюється на кожному з рівнів мови, починаючи зі звукового. Існуюча сьогодні наука фоносемантика відкриває ті або інші значення звуків, вираховані за асоціаціями носіїв даної мови. Так, для російської мови голосні одержали наступні типи значень:

А – яскраво-червоний;

О – яскравий ясно-жовтий або білий;

И – ясно-синій;

Е – світлий жовто-зелений;

У – темний синьо-зелений.

Цікаві результати іншого дослідження, що зіставило обсяг пауз і безпосередньо мови в спонтанному й офіційному реєстрах. Виявилося, що при переході до офіційної мови обсяг пауз зростає від 1,3 до 1,8.

Переходячи до словесного рівня, виявляються інші комунікативні особливості. Так, аналіз виділення ключових слів для опису сюжету казки "Муха-Цокотуха" показав наступне:

“Два перших епізоди, що є зав'язкою й займають у казці всього лише 4 рядка” (близько 4% тексту), передані 110 ключовими словами у відповідях випробуваних (це 60% усіх ключових слів з "іншої половини" – самовар, базар, грошик та ін.), а весь виклад подальших подій (121 рядок) передано лише 72 ключовими словами, особливо постраждали при компресії епізоди “Напад” і “Веселощі”. Самі довгі, багатослівні в тексті казки, вони виявилися бідніше всього представленими в наборах ключових слів”.

Звідси можна зробити істотний для паблік рилейшнз висновок: значимими (впливаючими й тими, що залишаються в пам'яті) є лише незначна кількість ключових слів, на які й слід звернути основну увагу.

Окремою областю стає визначення труднощів сприйняття тексту (так звані формули читабельності). Формула читабельності Р. Флеша має такий вигляд:

$$X = 206,48 - 1.015Y - 0.846Z;$$

де X – оцінка труднощів тексту для середнього дорослого читача,

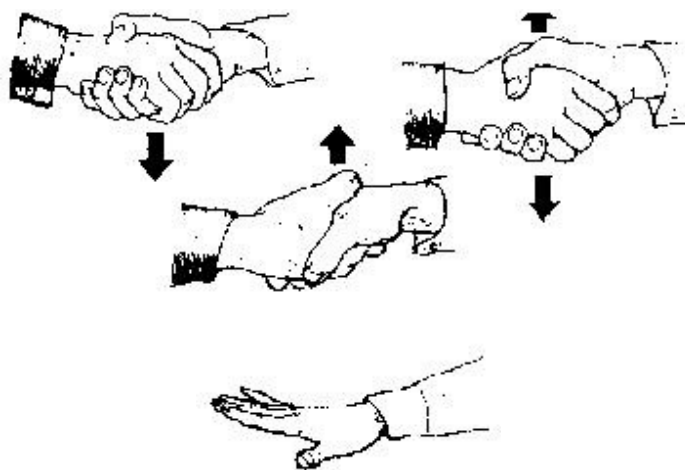
Y – середня довжина слів у реченні,

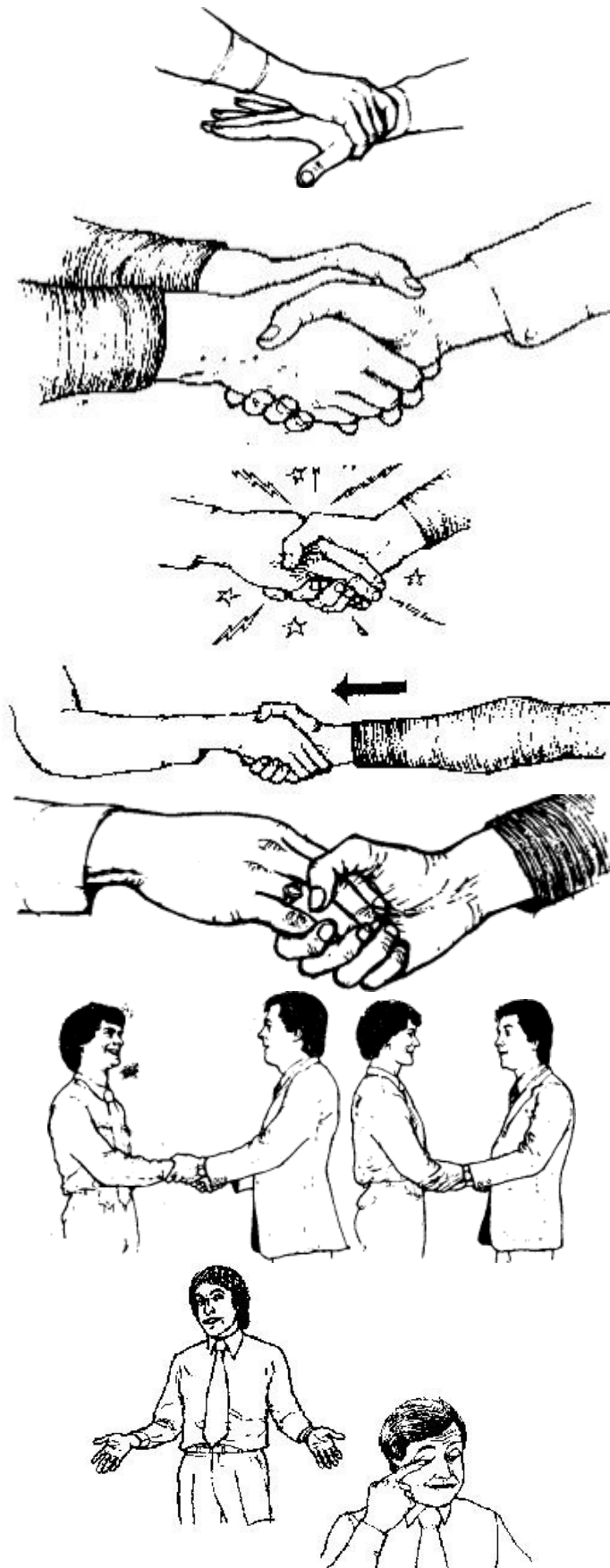
Z – число складів на 100 слів тексту.

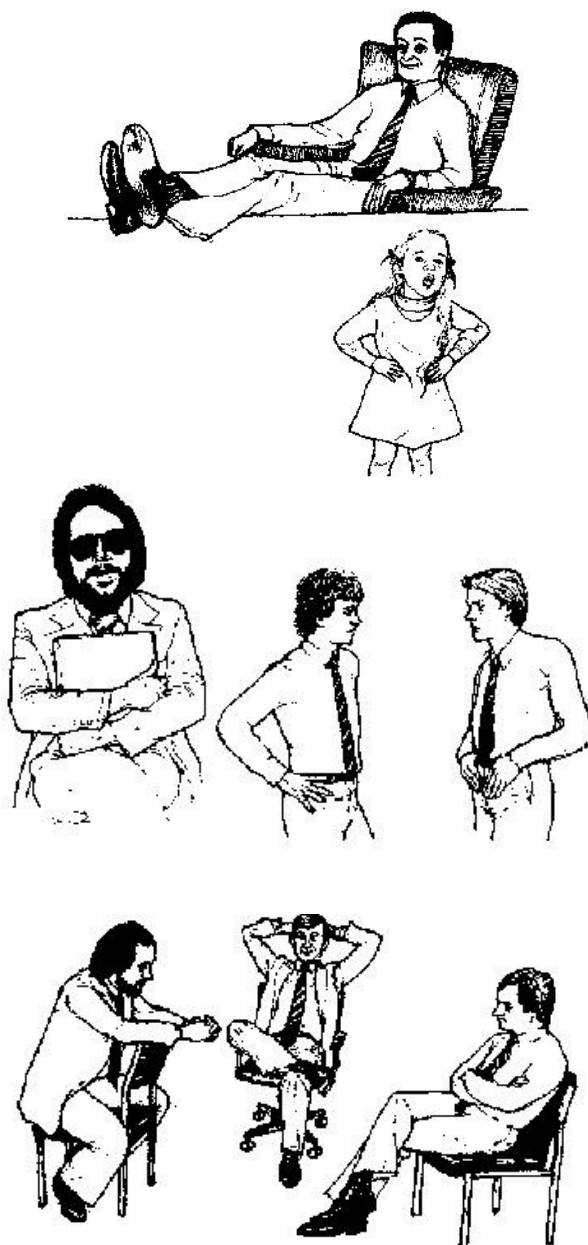
Оцінка 100 говорить про те, що не підготовлена людина зможе відповісти на три чверті питань за текстом; оцінка 0 – текст доступний лише “вузьким” фахівцям; оцінка 60 – текст стандартний за труднощами для “середнього читача”.

В усьому світі основні комунікаційні жести не відрізняються один від одного. Коли люди щасливі, вони посміхаються, коли вони сумні – вони супляться, коли гніваються – у них сердитий вигляд.

4.3. На основі нижче наведених прикладів необхідно провести аналіз змісту жестів.







4.4. На основі викладеного нижче необхідно провести аналіз перешкод в комунікаціях

4.4.1. Демонстрація виникнення інформаційного шуму

Демонстрація проводиться у вигляді гри: троє студентів виходять з аудиторії, після чого студентам, що залишилися, зачитується текст. Потім запрошується перший учасник експерименту й при ньому текст зачитується ще раз, але вже швидко, скоромовкою. Після завершення читання випробуваного просять переказати почуте другому учасникові вправи й т.д. Слухачі спостерігають, як нарастає інформаційний шум. По закінченні гри (коли третій випробуваний розповість, що він почув) розповідь зачитується втретє.

4.4.2. Демонстрація виникнення інформаційного перевантаження

Демонстрація проводиться у вигляді гри: одному студентові необхідно передати інформацію іншому студентові, при цьому інший студент одночасно також говорить по телефону (тому що це навчальна гра, то замість розмови по

телефону, цей студент розмовляє з третім студентом, що також перебуває в аудиторії). Ситуація ускладнюється тим, що шумове поле в аудиторії є підвищеним.

4.4.3. Приклад незадовільної структури організації

Для виділення коштів для проведення рекламної акції обласною дирекцією УДППЗ “Укрпошта” необхідним є дозвіл генеральної дирекції, що безумовно пов’язано з тимчасовими витратами. У випадку ж якщо генеральна дирекція дозволить використати гроші для рекламної акції, але припуститися помилки, наприклад, у формулюванні наказу – обласна дирекція однаково не зможе ними скористатися, що спричинить подальші часові й грошові втрати.

4.5. Тест

Чи легко Вам спілкуватись [15]

Цей тест для тих, хто зацікавлений у взаєморозумінні та приємному спілкуванні з людьми будь-якого віку. Якщо Ви погоджуєтесь з пропонованими твердженнями, то отримуєте 4 бали, якщо інколи – 3, частково – 2, зовсім не погоджуєтесь – 1 бал.

1. У мене чудова інтуїція, я здогадуюсь, про що думають чи що відчують ті, хто поруч.
2. Часто розчулююсь до сліз.
3. Мене легко розсмішити.
4. Маю добре почуття гумору.
5. У мене є принаймні одна близька людина, від якої я нічого не приховую.
6. Багато хто прагне мого товариства.
7. Мені імпонують люди, не схожі на мене.
8. Намагаюся якнайбільше спілкуватись, навіть не з надто близькими людьми.
9. Люблю дітей.
10. Люблю тварин.
11. Обов'язково займаюся фізкультурою, проте лише для задоволення та здоров'я.
12. Мені подобаються нові ідеї, люблю зміни, ризик.
13. Робота для мене – джерело радості, творчість.
14. Люблю фантазувати.
15. Сподіваюсь на краще, сміливо дивлюсь у майбутнє.
16. Мені притаманна ейфорія, досить часто почуваюсь щасливою людиною.

Результати:

Понад 45 балів: Ви дуже приємна у спілкуванні людина, легко знаходите спільну мову, спільні теми. Цьому сприяє Ваш оптимізм, доброзичливість, ентузіазм та позитивний настрій, тому Ваше життя по-справжньому цікаве, насичене подіями.

30–45 балів: Ви берете на себе занадто відповідальності, зосереджуєтесь більшою мірою на завданні, тому Вам здається, що спілкування на різні теми –

це даремні розмови, на які не слід витратити час. Таким чином Ви іноді самі позбавляєте себе радості від спілкування та відмовляєтесь від цінного джерела отримання інформації.

30 балів і менше: Вам необхідно переглянути свій спосіб життя, взаємини з оточенням, стати більш відкритим та безпосереднім.

Питання для самоперевірки до теми 6

1. Сутність термінів “комунікація”, “комунікаційний процес”, “міжособові комунікації”.
2. Види комунікацій.
3. Характеристика вербальних та невербальних комунікацій.
4. Перешкоди в комунікаціях та шляхи їхнього усунення.

2.7. Практичне заняття за темою “ФОРМИ ВЛАДИ ТА ВПЛИВУ” (4 години)

1. Ключові питання

Сутність влади та впливу, форми влади.

2. План заняття (2 години)

- 21. Опитування (15 хв.).
- 22. Розгляд ситуацій (55 хв.).
- 23. Підведення підсумків (10 хв.).

3. План заняття (2 години)

- 24. Опитування (15 хв.).
- 25. Розгляд ситуацій (50 хв.).
- 26. Підведення підсумків (15 хв.).

4. Перелік рекомендованої літератури

- 1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стр. 116-119).
- 2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 462-484).

5. Методичні вказівки по проведенню

5.1. Розглядаються поняття влада, вплив, лідер.

5.2. Визначити основні особливості форм влади на основі ситуацій представлених у підрозд. 4.2.1-4.2.3.

5.2.1. Ситуація 1

Генрі Форд [16]

Генрі Форд народився в бідній родині, розбагатів і прославився. Американці можуть забути ім'я свого президента, але назву свого автомобіля вони будуть пам'ятати завжди. Життя Генрі Форда було підкорене одній ідеї. Він терпів поразки, зносив глузування, боровся з інтригами. Але він домогся всього, про що мріяв. Генрі Форд створив універсальний автомобіль і став мільярдером. Він все життя прожив зі своєю дружиною Кларою, що вірила в нього й завжди підтримувала. Коли його запитали, хотів би він прожити життя ще раз, Форд відповів: "Тільки якщо можна знову одружитися на Кларі". За його біографією можна знімати голлівудське кіно.

Він народився 30 липня 1863 року в родині американського фермера недалеко від Дирборна в Мічигані. Родина була небагата, батько цілими днями працював в полі. Якось дванадцятирічний Генрі з батьками відправився в Детройт і вперше побачив екіпаж з мотором – локомотив. Віз без коня сильно вразив тямущого хлопчика. Казан палили вугіллям, локомотив ледве тягся по сільській дорозі й зупинився, щоб пропустити візок Фордів. Поки батько

намагався проїхати, Генрі заговорив з машиністом. Той страшно пишався своїм агрегатом, тому став показувати, як знімається ланцюг з колеса, що рухається, і як надівається приводний ремінь.

З цього дня Генрі цілими днями намагався сконструювати механізм, що рухається. Його іграшками стали інструменти, його кишені були набиті гайками, а після того, як батьки подарували Генрі годинники, він розібрав їх і зібрав знову. В 15 років Генрі лагодив зламані годинники сусідам і з усякого мотлоху збирав найпростіші механізми. Школу він не закінчив. "Із книг не можна навчитися нічому практичному – машина для техніка те ж саме, що книги для письменника", напише згодом Генрі Форд.

Батько Генрі Форда хотів, щоб син працював з ним на фермі – продовжував справу. Але майбутній засновник автомобільної імперії відірвався від свого коріння і пішов учнем у механічну майстерню. Ночами він працював у ювеліра – ремонтував годинники. Відпочинку в роботі він не знав, набираючи часом по 300 годинників для ремонту. Незабаром, щоправда, годинники перестали цікавити Форда. Він вирішив, що годинник не є предметом першої необхідності, і що не всі люди будуть прагнути їх купити. Його тягло до саморушних екіпажів. У 16 років він навчився керувати локомотивом і влаштувався в компанію "Вестингауз" експертом зі збирання й лагодження локомотивів. Ці машини їздили зі швидкістю 12 миль на годину й використовувалися як тяглова сила. Вага локомотива мала в кілька тонн, вони були такими дорогими, що тільки багатий фермер міг їх придбати. Форд вирішив побудувати легкий паровий візок, що міг би замінити коня під час орання. Потрібно було винайти й побудувати парову машину, досить легку, щоб тягти звичайний віз або плуг. "Перекласти важку, сувору роботу фермера з людських плечей на сталь і залізо – завжди було головним предметом мого честолюбства", – вважав Форд.

Але це був не масовий продукт. Люди виявляли більшу цікавість до машини, на якій вони могли б їздити по дорогах, чим до знаряддя польової роботи. І Генрі зібрав візок з паровим двигуном. Але не дуже приємно було сидіти на казані, що перебуває під високим тиском. Два роки Форд продовжував випробування з різними системами казанів і переконався, що легкий безкінний екіпаж з паровим двигуном не побудувати. І тоді він уперше почув про газові двигуни. Як будь-яка нова ідея, вона сприймалася із цікавістю, але без ентузіазму. Форд згадував, що тоді не було ні однієї людини, яка думала би, що двигун внутрішнього згоряння може мати подальше поширення: "Всі розумні люди незаперечно доводили, що подібний мотор не може конкурувати з паровою машиною. Із цього моменту він зневажливо ставився до порад "розумних людей".

У 1887 році Генрі Форд сконструював модель двигуна. Для цього йому довелося (як у дитинстві) розібрати дійсний двигун, що потрапив до нього в майстерню, і розібратися, що там до чого. Щоб продовжувати свої експерименти, Форд повернувся на ферму – але не орати, а влаштувати в сараї майстерню. Батько запропонував Генрі 40 акрів лісу, якщо той кине займатися машинами. Генрі схитрував: він погодився, улаштував лісопилку, одружився.

Але весь вільний час проводив у майстерні. Він прочитав купу книг з механіки, конструював двигуни, намагався пристосувати моторчик до велосипеда. Але одному на фермі далі просуватися було неможливо, і ось Фордові запропонували місце інженера й механіка в Детройтській електричній компанії із зарплатою 45 доларів на місяць.

Нові колеги насміхалися над ним і намагалися утлумачити що майбутнє за електрикою. Тоді Форд у перший раз зустрівся з Томасом Едісоном, розповів йому про свою роботу й поділився сумнівами. Едісон зацікавився: "Усякий легковагий двигун, що здатний розвивати більше число кінських сил і не має потреби ні в якому особливому джерелі сили, має майбутнє. Ми не знаємо, чого можна досягти за допомогою електрики, але я думаю, що вона не всемогутня. Продовжуйте роботу над вашою машиною. Якщо ви досягнете мети, що собі поставили, то я вам пророкую велике майбутнє". Тепер уже ніхто не міг його переконати. Треба продовжувати працювати. Адже крім відданої дружини в нього повірив і сам Томас Едісон.

В 1893 році Форд зібрав свій перший автомобіль – "квадроцикл". Щоб виїхати із сараю, довелося розламати стіну. Коли Генрі Форд їхав по Детройту на своєму "квадроциклі", коні від нього шарахалися, а перехожі обступали незвичайний віз, що не тільки сам їхав, але ще й торохтів на всю округу. Як тільки Форд залишав "квадрицикл" на хвилинку без догляду, у нього відразу забирався якийсь цікавий нахабний пан, що намагався покататися. Доводилося під час кожної стоянки приковувати машину ланцюгом до ліхтарного стовпа. Хоча тоді ще не існувало ніяких правил дорожнього руху, Генрі одержав дозвіл у поліції й став першим офіційно затвердженим водієм Америки. В 1896 році він продав машину за 200 доларів. Це був його перший продаж. Гроші були відразу пущені на створення нового автомобіля, більш легкого. Він вважав, що важкі автомобілі – для одиниць. Паровоз, танк або трактор не можуть користуватися масовим попитом. Форд вірив, що масовий продукт повинен бути легким і доступним.

Хоча до цього часу його вже підвищили до першого інженера з місячним окладом в 125 доларів, експерименти з автомобілем зустрічали з боку директора не більше співчуття, чим колись його потяг до механіки з боку батька. "У мене у вухах ще звучать його слова: "Електрика – так, їй належить майбутнє. Але газ?! Його немає!", – пригадає потім Форд. Компанія запропонувала Фордові високий пост за умови, що він кине займатися дурницею й присвятить себе нарешті дійсній справі. Форд вибрав автомобіль. 15 серпня 1899 року він відмовився від служби, щоб присвятити себе автомобільній справі.

Відразу найшлися тямущі компаньйони, що запропонували Фордові створити Детройтську автомобільну компанію (Detroit Automobile Company) для виробництва гоночних машин – іншого застосування для автомобілів вони тоді не бачили. Форд намагався відстоювати ідеї масового виробництва, але залишився на самоті. "В усіх була одна думка: набирати замовлення й продавати якнайдорожче. Головне було – нажити гроші. Тому що я на своїй посаді інженера не мав ніякого впливу, то незабаром зрозумів, що нова

компанія була не підходящим засобом для здійснення моїх ідей, а винятково лише грошовим підприємством, що приносило, до того ж, мало грошей". У березні 1902 року він покинув свою посаду і твердо вирішив ніколи більше не займатися залежного положення.

Форд ніколи не вважав швидкість головною перевагою автомобіля, але тому що увагу можна заслужити лише перемігши в перегонах ("більше ненадійну спробу важко собі представити", – посміхався він) йому довелося в 1903 році побудувати дві машини, розраховані винятково на швидкість. "Спуск із Ніагарського водоспаду в порівнянні із цим повинен здатися приємною прогулянкою", – згадував він про першу поїздку. Для гонок Фордові порекомендували велосипедиста Олдфріда, що жодного разу не їздив на автомобілі й шукав нових відчуттів. Управляти він навчився за тиждень, і, сідаючи перед гонкою в автомобіль, весело сказав: "Я знаю, що в цьому візку мене, може бути, чекає смерть, але принаймні всі скажуть, що я гнався, як диявол". Олдфрід жодного разу не обернувся назад, не пригальмував на поворотах. Він зірвався з місця й не знижував швидкість до фінішу. Його перемога зацікавила інвесторів до Форда – легко одержати гроші, коли в тебе найшвидший автомобіль. Через тиждень була оформлена компанія Ford Motor.

Своє підприємство Форд організував уже так, як хотів. Він вибрав гасло: "Якщо хто-небудь відмовиться від мого автомобіля, я знаю, що в цьому винуватий я сам". Пріоритет – продукт, простий, надійний, легкий, дешевий, масовий. Із самого початку Форд створював не автомобіль для заможних, а автомобіль для всіх. Він уникав розкішного оброблення, мало піклувався про престижність марки. Фінансових принципів було три. Форд не залучав у компанію чужих капіталів, купував тільки за готівку, весь прибуток вкладав знову у виробництво. Форд вважав, що на дивіденди мають право тільки ті, хто брав участь у створенні продукту, у самій роботі. Всі зусилля цієї роботи були спрямовані на розробку універсальної моделі автомобіля.

Красивих назв Форд для своїх машин не придумував. Він використав підряд букви англійського алфавіту. Попередні моделі хоча й непогано продавалися, залишалися все-таки експериментальними. Універсальною стала модель "Т". Її характерною рисою була простота. Реклама говорила: "Кожна дитина може управляти "Фордом".

І в один прекрасний ранок 1909 року Форд оголосив, що в майбутньому буде випускати лише одну модель – "Т", і що всі машини будуть мати однакові шасі. Форд заявив: "Кожний покупець може одержати "Форд-Т" будь-яких кольорів, за умови, що цим кольором буде чорний". У своїй заяві Форд намагався змінити думку про автомобіль як про розважальний екіпаж. "Автомобіль – не розкіш, а засіб пересування", – згодом спародіював Остап Бендер принцип Генрі Форда. Але головне, Форд вірив у можливість масового продажу автомобілів у той час, коли до покупки машини ставилися так, як зараз ставляться до покупки літака. "Я маю намір побудувати автомобіль для широкого застосування Він буде досить великий, щоб у ньому помістилася ціла родина, але й досить малий, щоб одна людина могла керувати ним. Він буде зроблений з найкращого матеріалу, побудований першокласними робітниками

й сконструйований за найпростішими методами, які тільки можливі в сучасній техніці. Незважаючи на це, ціна буде така низька, що всяка людина, що одержує пристойну платню, зможе придбати собі автомобіль, щоб насолоджуватися зі своєю родиною відпочинком на вільному, чистому повітрі", – говорилося в заяві Форда.

В ідеал легко вірять, поки він недоступний. Ідеал відчутний викликає підозру. Усі вважали, що не можна щось робити добре, а продавати дешево, що гарний автомобіль взагалі не можна виготовити за низьку ціну – та й взагалі, чи доцільно будувати дешеві автомобілі, коли їх купували тільки заможні? Говорили: "Якщо Форд зробить так, як сказав, через шість місяців йому кришка". Над Фордом сміялися, називали його підприємство "найбільшою фабрикою консервних банок", модель "Т" у народі ласкаво охрестили "бляшанкою Ліззі". Запчастини для "Ліззі" коштували так дешево, що вигідніше було купити нові, чим лагодити старі. На зорі автомобільної індустрії на продаж автомобіля дивилися як на вигідну операцію. Одержували з покупця гроші, комісіонер заробляв свої відсотки й відразу забував про дивака, що купив собі дорогу іграшку. Кожний власник автомобіля вважався заможною людиною, якого потрібно притискати. Форда бісило, коли "на незадоволеного покупця дивилися не як на людину, довірою якого зловживали, а як на досить докучливу особу, або як на об'єкт експлуатації, з якого можна знову вижимати гроші, упорядковуючи роботу, що із самого початку потрібно було б зробити як треба.

Політика Форда, що орієнтувалося на масовий продаж, була іншою: "Хто придбав наш автомобіль, мав у моїх очах право на постійне користування ним. Тому, якщо траплялася поломка, нашим обов'язком було подбати про те, щоб екіпаж якомога швидше був знову придатний до застосування". Цей принцип був вирішальним для успіху Форда.

Конкуренти захвилювалися. У 1908 році Детройтська асоціація автовиробників, налякана гучними заявами Форда про створення дешевого автомобіля, спробувала затягти Форда до себе для контролю цін і розмірів виробництва. Вони виходили із припущення, що ринок для збуту автомобілів обмежений, тому необхідно монополізувати справу. 15 вересня 1909 року Форд програє суд на формальній підставі: якийсь Зельден ще в 1879 році запатентував "візок, що рухається", ця ідея не мала нічого спільного з автомобілями Форда. Однак синдикат автовиробників, опираючись на той патент, намагався підім'яти під себе виробництво всіх американських автомобілів. Після суду супротивники Форда поширювали слухи, що покупка автомобілів Форда є карним злочином, і кожний покупець піддається ризику бути арештованим.

Хід Форда у відповідь демонстрував упевненість у перемозі. Він надрукував у всіх впливових газетах оголошення: "Доводимо до відома тих покупців, в усіх під впливом розпочатої нашими супротивниками агітації виникають будь-які сумніви, що ми готові видати кожному окремому покупцеві облігацію, гарантовану особливим Фондом в 12 мільйонів доларів, так що кожний покупець забезпечений від будь-яких випадків, що підготовлені тими, хто прагне заволодіти нашим виробництвом і монополізувати його. Зазначену

облігацію ви можете одержати зо першим запитом. Тому не погоджуйтеся купувати вироби більш низької якості за надзвичайно високими цінами на підставі тих слухів, що поширює поважна компанія наших ворогів". Кращої реклами неможливо було придумати. Ніщо не сприяло більшій популярності Форда, ніж той процес. Протягом року Форд продав більше вісімнадцяти тисяч машин, і тільки 50 покупців вимагали облігації. Був програний суд проти Асоціації автовиробників, але виграна довіра покупців. У 1911 році новий суд переглянув рішення на користь Форда. "Час, що витрачається на боротьбу з конкурентами, марнується дарма; було б краще застосовувати його на роботу", – заявляв Форд. Він щороку знижував вартість "бляшанки" і в 1927 році урочисто виїхав із заводу на п'ятнадцятиміліонному автомобілі "Форд-Т", що за 19 років мало змінився. Як не змінилися й принципи Генрі Форда.

При наборі нових співробітників Форд категорично був проти прийому "компетентних осіб". За це його увесь час обвинувачували в неосвіченості. Якось Генрі Форд образився на чиказьку газету за слово "неосвічений" і подав у суд. Адвокат газети вирішив продемонструвати суду неуцтво Форда й задав йому питання: "Скільки солдатів було відправлено в Британію в Америку, щоб придушити повстання 1776 року?" Форд не розгубився: "Я не знаю, скільки саме солдат було відправлено, але впевнений, що додому повернулося значно менше". Потім він показав на адвоката й сказав: "Якби мені насправді потрібно було відповісти на ваші дурні питання, то мені потрібно тільки натиснути на потрібну кнопку в себе в кабінеті, як у моєму розпорядженні будуть фахівці, здатні відповісти на будь-яке питання. Чому я повинен забивати свою голову дурницями, щоб довести, що можу відповісти на будь-яке питання?"

Хоча сам повідомляв, що ніколи не візьме на роботу фахівця. "Якби я хотів убити конкурентів нечесними засобами, я надав би їм полчища фахівців. Одержавши масу гарних порад, мої конкуренти не могли б приступитися до роботи", – уїдливо заявляв Форд і безжалісно звільняв усіх, хто тільки міг уявити себе "експертом". Тільки щось зробивший своїми руками міг бути гідний поваги Форда. Він вважав, що кожний повинен починати з нижньої сходинки. Старий досвід і минуле нових співробітників у розрахунок не приймалося. "Ми ніколи не запитуємо про минуле людини, що шукає в нас роботу, – ми приймаємо адже не минуле, а людину. Якщо він сидів у в'язниці, то немає підстав припускати, що він знову потрапить у неї. Я думаю, навпаки, що, якщо тільки йому дати можливість, він буде особливо намагатися не потрапити в неї знову. Наше бюро службовців нікому не відмовляє на підставі його колишнього способу життя – чи виходить він з Гарварда або з в'язниці Синг-Синг, нам однаково; ми навіть не запитуємо про це. Він повинен мати тільки одне: бажання працювати. Якщо цього немає, то, цілком імовірно, він не буде домагатися місця в нас, тому що взагалі досить добре відомо, що у Форда займаються справою".

Форд думав, що на його фабриці кожний зрештою попадає туди, куди заслуговує. Керівник одного з важливих відділів починав прибиральником сміття.

У пошуках зниження витрат виробництва Форд звернув увагу на те, що робітник витрачав більше часу на пошук і доставку матеріалу й інструментів, чим на роботу. Прогулянки робітників по цеху оплачувати не хотілося. "Якщо дванадцять тисяч службовців збережуть щодня по десять кроків, то вийде економія простору й сили в п'ятдесят миль", – підрахував Форд і зрозумів, що необхідно доставляти роботу до робітників, а не навпаки. Він сформулював два принципи: змушувати робітника не робити ніколи більше одного кроку й ніколи не допускати, щоб йому доводилося при роботі нахилитися вперед або в сторони. З 1 квітня 1913 року Форд запустив конвеєр. Робітник, що вганяв болт, не загвинчував одночасно гайку; хто ставив гайку, не загвинчував її дуже міцно.

12 січня 1914 року Форд установлює розмір мінімальної оплати праці в 5 доларів на день (у два рази більше, ніж середня в галузі!) і скорочує робочий день до восьми годин. "Честолюбство кожного роботодавця повинне було б полягати в тім, щоб платити більш високі ставки, ніж всі його конкуренти, а прагнення робітників – у тім, щоб практично полегшити здійснення цього честолюбства", – обґрунтував Форд своє рішення. Одночасно він проводить політику використання праці інвалідів, яким платить стільки ж, скільки здоровим робітником. Вигода полягала в іншому: до одноманітності конвеєрної роботи інваліди були підготовлені краще, адже кваліфікації ніякої не було потрібно. Так, сліпий був приставлений до складу, щоб підраховувати гвинти й гайки, призначені для відправлення у філії. Двоє здорових людей були зайняті тією же роботою. Через два дні начальник майстерні попросив призначити обом здоровим іншу роботу, тому що сліпий міг разом зі своєю роботою виконувати роботу й двох інших.

В січні 1914 року Форд сповістив робітників про план їхньої участі в прибутках. Форд вважав, що прибуток належить трьом групам: по-перше – підприємству, щоб підтримувати його в стані стійкості, розвитку й здоров'я; по-друге – робітникам, за допомогою яких створюється прибуток; по-третє, суспільству. Процвітаюче підприємство доставляє прибуток всім трьом учасникам – організаторові, виробникам і покупцеві. На думку Форда, відповідальність керівника полягає в турботі про те, щоб підлеглий йому персонал мав можливість створити собі гідне існування. Інакше кажучи, мати можливість купувати автомобілі Форда. Це був перший крок до формування класу синіх комірців.

"Бережіться погіршувати продукт, бережіться знижувати заробітну плату й оббирати публіку. Працуйте краще, ніж колись, тільки таким шляхом можна надати допомогу й послугу для всіх країн. Цього можна досягти завжди", – закликав Форд. До його заяв ставилися недовірливо, однак вони не були просто рекламним трюком. В один рік прибуток настільки перевищив очікування, що Форд добровільно повернув кожному хто купив автомобіль по 50 доларів: "Ми відчували, що мимоволі взяли з нашого покупця дорожче на цю суму".

Наслідком цієї політики Форда став конфлікт з акціонерами. "Якби я був примушений вибирати між скороченням заробітної плати й знищенням дивідендів, я, не коливаючись, знищив би дивіденди" – подібні сентенції не могли знайти відгуку в компаньйонів. Всі зароблені гроші Форд вкладав у

виробництво. Підприємство багатіло, і акціонери на чолі з братами Додж сподівалися на одержання дивідендів. Вони не уявляли, що виробництво можна обмежити єдиною моделлю. Форд презирливо порівнював їх з "творцями дамських мод": "Чудово, як глибоко вкоренилося переконання, що жвава справа, постійний збут товару залежать не від того, щоб раз і назавжди завоювати довіру покупця, а від того, щоб спершу змусити його витратити гроші на покупку предмета, а потім переконати, що він повинен замість цього предмета купити новий".

Принцип Форда був іншим: кожна частина автомобіля повинна бути змінною, щоб, якщо знадобиться, її можна було замінити більш сучасною. Доброякісна машина повинна бути так само довговічною, як гарний годинник. Нехай автомобіль Форда був одноманітний, зате надійний. Акціонери збунтувалися. Генрі Форд, щоб приспати їхню пильність, пішов у відставку й передав управління своєму синові Едселу. Тим часом сам почав скуповувати акції й незабаром до 51%, що мались у його розпорядженні, додав інші 49 %. Акціонерів як таких не залишилося. Завідувати фінансами Форд поставив Едсела, а сам продовжив одноосібно управляти виробництвом. Політика залишилася без змін: краще продати значну кількість автомобілів з маленьким прибутком, чим малу кількість з великим.

Як вдалося Фордові скупити акції на суму майже в 60 млн доларів? Він відкрив новий спосіб витрачати менше грошей на підприємстві – шляхом прискорення обороту. 1 січня він мав у своєму розпорядженні 20 млн. доларів готівкою, а 1 квітня – уже 87 млн. доларів, на 27 млн. більше, ніж було необхідно для погашення боргу за акції. Він розпродав все майно, що не мало відношення до виробництва, – одержав 24,7 млн. доларів, ще 3 млн. виручив за закордонне виробництво. Купив залізницю, щоб менше втрачати на перевезеннях, – виграш склав 28 млн. Продаж військових позик і побічних продуктів приніс 11 млн. У підсумку – 87,3 млн.

"Якби ми прийняли позику, – писав Форд, – наше прагнення до здешевлення методів виробництва не здійснилося б. Якби ми одержали гроші під 6%, а, включаючи комісійні гроші й так далі, довелося б платити більше, то одні відсотки при щорічному виробництві в 500 000 автомобілів склали б надбавку в 4 долари на автомобіль. Одним словом, ми замість кращого виробництва придбали б тільки важкий борг. Наші автомобілі коштували б приблизно на 100 доларів дорожче, ніж зараз, наше виробництво разом з тим скоротилося б, тому що адже й коло покупців скоротився б теж".

У 1920 році, продавши все, що не мало відношення до автомобілебудування, Форд провів реконструкцію на фабриці. "Ледарів" з будинку управління перевели в цехи. "Великий будинок для управління, може бути, іноді й необхідний, але побачивши його з'являється підозра, що тут є надлишок адміністрації", – заявив він при цьому. Всі хто не були згодні повернутися до верстата, були звільнені. Внутрішні телефони між відділами відключені. Форд придумав девіз: "Поменше адміністративного духу в діловому житті й побільше ділового духу в адміністрації". Це означало, що робота нижчих менеджерів була зведена до обліку, на підприємстві були

відсутні організаційні схеми й горизонтальні зв'язки між відділами, були ліквідовані виробничі наради, не велося ніякої "зайвої документації". Гордо заявивши, що статистикою не побудуєш автомобіля, Форд скасував статистику. Чисто утилітарний підхід до менеджменту одержав назву "фордизму".

Форд розкидався афоризмами ("Невдача – тільки можливість почати знову більш розумно", "Більше людей що здалися, ніж програвших"), був твердим хазяїном, але по-справжньому любив своїх робітників і піклувався про їх. Він відкрив школу, лікарню, завів традицію колективних пікніків і обідів. Він був строгим, але справедливим батьком, що вбиває в голови своїх шалапутів старомодні істини. Якби це було в його владі, "Форд-Т" випускався б завжди. Коли довелося замінити його в 1927 році, він закрив виробництво на шість місяців. Але було занадто пізно: лідером американського автомобілебудування став General Motors, що вчасно переорієнтувався на випуск різних марок, запропонував покупцеві асортимент автомобілів "для будь-якої мети й будь-якого гаманця".

Катастрофу своїх принципів Форд переживав вкрай важко. Компанія котилася вниз: уже не тільки GM, але Chrysler Corp. вивчали попит, продавали в кредит (а не тільки за готівку), успішно розвивалися, а Форд усе впирався у свої, колись успішні, принципи. Якби він був генералом, він заслав би штабістів на передову, поставив над ними геройського старшину. Солдати б у Форда були одягнені, взуті, добре нагодовані, товщину броні танків він перевіряв би особисто, офіцерські звання були б скасовані. Перед боєм він на "Форді-Т" виїжджав би перед армією й вів її в атаку.

Що залишилося: конвеєр, сині комірці, система дилерів і гарантії покупцям? Не тільки: будь-який масовий продукт від "Біг Маку" до одноразової ручки має загального батька – автомобіль "Форд-Т". Його онук Генрі Форд-ІІ, уже після смерті діда, взяв на роботу рятувальну команду освічених менеджерів на чолі з майбутнім міністром оборони США Робертом Макнамарою. Принципи Генрі Форда були підкореговані. Модель "Форд-Т" названа автомобілем століття. Новий "Форд Фокус" був визнаний кращим автомобілем 1999 року. Слоган рекламної кампанії "Форд Фокус": "Завжди бажати більшого". Правда, сам засновник компанії під цим мав на увазі щось інше. Але чи не таким простим був цей Генрі Форд, якого називали сварливим скнарою й божевільним диктатором? І чи не він заклав основи сьогоденного процвітання імперії Форда?

5.2.3. Ситуація 2

Білл Гейтс [17]

Вільям Генрі Гейтс III – Американський програміст і підприємець, найбагатша людина у світі. В 1975 році разом з Полом Алленом заснував корпорацію Microsoft, яка згодом завоювала домінуючі позиції на ринку програмного забезпечення. В останні роки Гейтс значну увагу приділяє добродійній діяльності, в 2006 році офіційно заявив про намір відмовитися від фактичного керівництва корпорацією.

Вільям Генрі Гейтс III (William Henry Gates III) народився 28 жовтня 1955 року в Сієтлі, де його батько Вільям Генрі Гейтс II (William Henry Gates II) працював адвокатом. Мати, Мері Гейтс (Mary Gates), була шкільним вчителем, а також членом різних рад правління, у тому числі у Вашингтонському університеті, компаніях United Way International, USWest і First Interstate Bancorp. Крім Білла, що одержав в родині прізвисько Трей (слово "trey" позначає трійку в карткових іграх і в цьому випадку пов'язане з "номерною" приставкою до імені), Гейтси виховували двох дочок: Крісті (Kristi) – на рік старше брата, і Ліббі (Libby), що була молодша за нього на дев'ять років.

Коли Білл закінчив початкову школу, батьки вирішили, що їхньому синові звичайне навчання не підійде, і відправили його вчитися на інший кінець міста – у приватну школу Лейксайд (Lakeside School). Гейтс із задоволенням брав участь у постановках шкільного театру, але найбільше його цікавили заняття в одному з навчальних корпусів, де був установлений комп'ютерний термінал. У віці 13 років Білл, що продемонстрував блискучі здібності в навчанні, зайнявся програмуванням.

У школі разом зі своїм другом Полом Алленом (Paul Allen), Білл вивчав за підручниками мову програмування BASIC і у восьмому класі написав свої перші програми: одна конвертувала числа з однієї математичної бази в іншу, інша являла собою гру в "хрестики-нулики". Пізніше Білл створив комп'ютерний аналог настільної стратегічної гри Risk, метою якої є світове панування. Незабаром Гейтс і Аллен одержали необмежений час на використання комп'ютера в одній з місцевих компаній. Як плату школярі повинні були виявляти й виправляти неполадки в роботі машини. Як згадував батько Гейтса, щоб попрацювати з комп'ютером Білл навіть потайки йшов з дому ночами. Існує легенда, відповідно до якої п'ятнадцятирічному Гейтсу вдалося зламати дві найбільші на той момент операційні системи – DEC і CDC.

У дев'ятому класі Гейтс поставив перед собою мету одержувати тільки відмінні оцінки й благополучно увійшов у десятку кращих учнів країни за результатами математичного тестування. У десятому класі він уже викладав комп'ютерні навички й написав програму, що відповідала за складання розкладу шкільних занять, на чому заробив 4200 доларів.

Разом з Алленом і Кентом Евансом (Kent Evans) Гейтс створив фірму Lakeside Programmers Group, яка одержала замовлення на програму розрахунку заробітної плати для однієї з фірм Сієтла. Тоді між Алленом і Гейтсом відбувся перший конфлікт: Аллен вирішив виконати всю роботу самостійно, але незабаром зрозумів, що без Гейтса йому не обійтися. Білл погодився повернутися, але поставив умову: "Добре, але я буду головним і я звикну бути головним, і зі мною тепер буде важко мати справу, якщо головним буду не я".

До закінчення школи Гейтс перетворився в самостійного підприємця. Разом із друзями він створював фірму, яка аналізувала дорожній рух у місті й складала спеціальні графіки. Це підприємство, що звалось Traf-O-Data, принесло своїм творцям 20 тис. доларів. У сімнадцять років Гейтс одержав замовлення на написання програмного пакета з розподілу енергії Бонневільської греблі. За річну роботу над цим проектом він одержав 30000

доларів, а крім того проект був зарахований школою як більшість обов'язкових курсових робіт.

Найсильнішим потрясінням у пізні шкільні роки для Білла стала загибель Еванса, що розбився під час занять альпінізмом. Після цього Гейтс ще більше зблизився з Алленом. Разом вони вивчали мову програмування штучного інтелекту. Коли в 1973 році Гейтс вступив у Гарвард для вивчення комп'ютерних наук, Аллен, щоб продовжувати співробітництво, поїхав за ним через всю країну. Разом вони працювали над версіями мови BASIC для перших персональних комп'ютерів. Розробки молодих програмістів припала до душі компанії Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) і були використані для Altair – одного з перших міні-комп'ютерів.

4 квітня 1975 року Гейтс і Аллен заснували в Альбукерке (штат Нью-Мексико) компанію Micro-Soft (спочатку її передбачалося назвати Allen & Gates Inc., а згодом назву Micro-Soft було замінено на Microsoft). Через кілька років компанія перебазувалася в Бельвю, а потім у Редмонд (обидва міста знаходяться у штаті Вашингтон).

У 1975 році, коли стало зрозуміло, що їхнє дітище обіцяє бути прибутковим, Аллен переконав Гейтса залишити заняття в Гарварді й цілком присвятити себе роботі в компанії (за іншим даними, Гейтс покинув Гарвард в 1976 році). Гейтс став головним виконавчим директором і займав цей пост до 2000 року: тоді його змінив Стів Балмер (Steve Ballmer), а Гейтс залишив за собою пост голови правління.

Балмер, товариш Гейтса по Гарварду, який працював раніше в Procter & Gamble, прийшов у компанію в 1980 році як партнер і одержав частку в прибутку компанії. Як і з Алленом, стосунки Гейтса з новим партнером не обходилися без конфліктів. Перша велика суперечка виникла, коли ощадливий Гейтс, всупереч наполяганням Балмера, не побажав найняти 17 нових співробітників. Конфлікт вдалося врегулювати завдяки зусиллям Гейтса-старшого, і штат компанії був розширений. Взагалі ж Гейтс дотримувався переконання, що конфліктні ситуації є нормальною частиною виробничого процесу й сприяють адекватному й неупередженому прийняттю рішень.

У 1980 році була укладена доленосна угода: Microsoft продала для нового персонального комп'ютера IBM операційну систему, що одержала назву MS-DOS. За деякими даними, ця система була розроблена програмістом Тімом Патерсоном (Tim Paterson) з фірми Seattle Computer, спочатку називалася QDOS (Quick and Dirty Operating System) і була куплена компанією Гейтса за 50 тисяч доларів.

Подальший успіх був остаточно визначений, коли компанія Гейтса стала продавати ліцензію на використання операційної системи іншим виробникам, що породило індустрію IBM-сумісних комп'ютерів, залежних від продукції Microsoft. Експансія на ринок продовжилася з випуском додатків Microsoft Word і Microsoft Excel.

Тим часом розбіжності між Гейтсом і Алленом не припинялися. В 1983 році Аллен, у якого лікарі діагностували хворобу Ходжкіна, відійшов від справ. Однак Гейтс приклав чимало зусиль, щоб знову налагодити стосунки зі старим

другом, і зрештою домогся його повернення в правління Microsoft. У цей час на території їхньої старої школи Лейксайд було побудовано сучасний Науковий центр Аллена/Гейтса.

У 1986 році компанія стала акціонерним товариством відкритого типу. У тому ж році, у віці 31 року, Білл Гейтс став мільярдером.

У 1985 році на ринку з'явилася перша версія операційної системи Windows, а вихід Windows 3.0 у 1990 році продемонстрував значний прогрес порівняно з ранніми версіями системи. Саме Windows 3.0 завоювала визнання користувачів, і успіх був розвинений з випуском Windows 3.1 і Windows for Workgroups 3.11.

У 1993 році загальний обсяг продажу ОС Windows перевищив один мільйон копій на місяць, а Windows 95, яка вийшла в 1995 році за перші два тижні була розпродана в кількості семи мільйонів копій. Іншим виробникам програмних продуктів до середини 1990-х років ставало все складніше конкурувати з Microsoft.

Тим часом з випуском компанією Netscape браузера Navigator як безкоштовна бета-версія в 1994 році Інтернет став масовим. Microsoft, що раніше не надто цінила перспективи Інтернету, довелося спішно переорієнтувати свою політику: основний упор робився саме на Інтернет, і корпорація випустила на ринок браузер Internet Explorer. Одним із основних завдань корпорації стало витиснення з ринку конкуруючих виробників браузерів, у першу чергу – Netscape. Internet Explorer з випуском Windows 98 став частиною операційної системи й фактично не підлягав видаленню.

Ще з початку 1990-х років Microsoft потрапила в поле зору американських органів юстиції у зв'язку з передбачуваними порушеннями антимонопольного законодавства. Широта використання програмного забезпечення Microsoft неодноразово привертала увагу Американського антимонопольного комітету, що намагався ініціювати процес примусового дроблення корпорації.

У 1999 році головуєчий у федеральному суді Томас Пенфілд Джексон (Thomas Penfield Jackson) дійшов висновку, що Microsoft "має монополію на ринку операційних систем" і "докладає зусиль щодо її захисту", що вона "завдала непрямой шкоди користувачам, незаконно перешкоджаючи конкуренції" і прагне "монополізувати ринок веб-браузерів". У 2000 році Джексон погодився розділити Microsoft на дві частини й накласти низку обмежень на їхню діяльність. Відразу ж після вироку корпорація подала апеляцію.

У 2002 році, після того як дев'ять американських штатів звернулися в суд з вимогою, щоб Microsoft випускала спрощений варіант Windows без таких додатків, як Internet Explorer і Windows Media Player, Гейтс змушений був визнати можливість випуску подібної спрощеної версії системи. Пізніше корпорація зіштовхнулася з аналогічними вимогами за межами США. В 2004 році Європейська комісія наклала на Microsoft штраф у розмірі 497 млн. євро й вимагала від корпорації випустити версію Windows без медіа-плеєра. У 2006

році, після апеляції, поданої Microsoft, антимонопольний процес у Європі продовжився.

У 2005 році на перший план серед конкурентів Microsoft виступила компанія Google. Областю конкуренції двох фірм-гігантів стали пошукові системи в Інтернеті, а крім того Google заявила про намір випускати програми, що прямо конкурують із продуктами корпорації Гейтса. Що стосується Internet Explorer, то йому серйозну конкуренцію склав безкоштовний браузер Mozilla Firefox. Крім того, з початку 2000-х років все більший критиці піддавався рівень надійності й дизайн продукції Microsoft.

У цілому ж, до початку 2000-х років новий виток розвитку інформаційних технологій поставив корпорацію Гейтса в набагато більш складне становище, ніж те, що існувало в 1990 роки. Ще в 1998 році Гейтс передав пост президента корпорації Балмеру, а через два роки, в 2000 році, склав із себе й повноваження головного виконавчого директора, яким став усе той же Балмер, що фактично став керівником корпорації.

За фінансовий рік, що закінчився у червні 2005 рік, дохід Microsoft склав 39,79 млрд дол., чисельність співробітників перевищила 61000 чоловік у 102 країнах. Діяльність Гейтса сягає за межі Microsoft і області комп'ютерних технологій як таких. Він є членом правління біотехнологічної компанії Icos Corporation. Гейтс володіє пакетом акцій Darwin Molecular, дочірньої фірми британської компанії Chiroscience – ще в 1994 році він разом з Алленом інвестував в Darwin Molecular 10 мільйонів доларів. Гейтс також входить у раду директорів корпорації Berkshire Hathaway Inc., що інвестує засоби в компанії різних галузей. Крім того, Гейтс створив компанію Corbis Corporation, що займається створенням найбільшого цифрового архіву творів образотворчого мистецтва й фотографій, які зберігаються в державній і приватній колекціях в усьому світі, і фінансує проект супутникового зв'язку Teledisc.

Дві книги Гейтса виявилися в списках бестселерів. Опублікована в 1995 році "Дорога вперед" (The Road Ahead) протягом семи тижнів посідала перше місце в списку бестселерів газети The New York Times. В 1999 році Гейтс написав книгу "Бізнес зі швидкістю думки" (Business @ the Speed of Thought), яка присвячена новим способам використання комп'ютерних технологій для вирішення проблем бізнесу. Праця була опублікована 25 мовами і стала доступна для покупців у більш ніж 60 країнах, увійшов у списки бестселерів The New York Times, USA Today, The Wall Street Journal і магазин Amazon.com. Доходи від продажу обох книг були спрямовані некомерційним організаціям, що займаються підтримкою розвитку технологій.

Як затверджує сам Гейтс, його незмінною пристрастю залишається програмування. Ідучи з поста головного виконавчого директора своєї корпорації в 2000 році, він пояснив, що хоче більше займатися улюбленою справою. Гейтс – прихильник "цифрового способу життя", що знаменується все більшим проникненням цифрових пристроїв у різні сфери людської життєдіяльності, а робочий процес самого Гейтса і його підлеглих у Microsoft практично повністю комп'ютеризований.

Крім програмування, у числі захоплень Гейтса – читання книг, гольф і бридж, логічні ігри й швидкісні автомобілі. Відпустку він часто проводить разом з родичами. Його батько, Вільям Гейтс II, якого частіше називають Білл-старший, як і раніше живе в Сієтлі, у тому самому будинку, де ріс майбутній голова Microsoft. Одна з вулиць по сусідству має ім'я матері Гейта-молодшого, Мері, яка померла в 1994 році. Друга дружина Гейтса-батька, Мімі (Mimi), – директор Музею мистецтв Сієтла.

Весілля Гейтса-молодшого відбулося 1 січня 1994 року на Гавайях. Його дружиною стала Мелінда Френч (Melinda French). Його попередній багаторічний роман з Енн Вінблад (Ann Winblad), яка займалася підприємництвом в області програмного забезпечення, закінчився в 1987 році. Білл і Енн залишилися близькими друзями.

Дітей у Гейтсів троє: Дженніфер Кетрін (Jennifer Katharine), Рорі Джон (Rory John) і Фібі Адель (Phoebe Adele). Всіх їх очікує порівняно невелика спадщина – по 10 мільйонів кожному. Основну ж частину свого статку Гейтс передасть на добродійність.

У 2000 році був створений Фонд Білла й Мелінди Гейтс (Bill and Melinda Gates Foundation), який підтримує ініціативу розвитку охорони здоров'я. До січня 2005 року Фонд зібрав понад 28,8 мільярдів доларів, понад 3,6 мільярдів доларів було виділено на потреби охорони здоров'я, більше 2 мільярдів – на освітні програми, зокрема "Бібліотечну ініціативу Гейтсів" (Gates Library Initiative) з надання комп'ютерів з Інтернет-доступом і навчальними програмами в малозабезпечені населені пункти США й Канади. Понад 477 мільйонів було пожертвовано на соціальні проекти Північно-східного Тихоокеанського регіону й понад 488 мільйонів – на спеціальні проекти й регулярні благодійні кампанії. Керівником Фонду став батько глави Microsoft – Вільям Гейтс II.

У 2005 році Фонд Гейтсів пожертвував 750 мільйонів доларів на базову вакцинацію дітей у країнах світу, що розвиваються. Одним із напрямів роботи Фонду є боротьба з туберкульозом: до 2015 року передбачається витратити 900 мільйонів доларів.

У березні 2005 року за пожертвування на потреби держав Британської Співдружності королева Єлизавета II удостоїла Гейтса звання лицаря Британської імперії. Оскільки засновник Microsoft – громадянин США, використати приставку "сер" до свого імені він не може і є почесним лицарем. Того самого року журнал Time за досягнення в добродійності визнав Білла й Мелінду Гейтс людьми року (на ряду з музикантом Боно).

15 червня 2006 року Microsoft повідомила, що з липня 2008 року Гейтс має намір припинити роботу в компанії на постійній основі. Він зберіг за собою пост голови правління Microsoft і радника з ключових проектів розвитку. Дворічний перехідний період забезпечив плавну й добре організовану передачу повсякденних обов'язків Гейтса.

5.3. Визначити основні якості лідерів на основі ситуацій викладених у п. 5.2.1-5.2.3, 4.3.1.

5.3.1 Ситуація 3 [18]

Лідер – каталізатор змін у компанії

Незначна кількість каталізатора посилює і прискорює хімічну реакцію речовин, які у декілька разів перевищують його за обсягами. У багатьох хімічних реакціях, навіть коли всі компоненти поєднано у правильних пропорціях, за відсутності каталізатора реакція неможлива. Так само і в бізнесі – усі перспективні ідеї, методики, ініціативи щодо змін повинні бути “посилені і прискорені” персональним прикладом критичної маси лідерів.

Хто вони – лідери змін?

Дослідження 150 лідерів середньої керівної ланки з 29 різноманітних компаній, проведене консультативною компанією McKinsey, дозволило сформулювати основні відмінності лідерів від традиційних менеджерів та способи перетворення традиційного менеджера в лідера протягом реалізації трансформаційних процесів у компанії і те, яким чином вище керівництво може сформувати критичну масу лідерів змін, що перебуває на стадії становлення. На жаль, навіть хороші менеджери не можуть компенсувати відсутність або нестачу лідерів. Причина цього – у ставленні до себе, до своєї роботи. Хороші менеджери намагаються контролювати процеси, тоді як лідери пробують їх змінити. Хороші менеджери установлюють цілі, керуючись бюджетами і квотами; лідери досягають цілей, мобілізуючи можливості людей, що працюють навколо них. Хороші менеджери мотивуються персональним успіхом; лідери прагнуть досягти підвищення результативності своєї роботи. Хороші менеджери часто делегують повноваження; лідери одержують задоволення від того, що “тримають руки брудними”.

Хороші менеджери, звісно ж, можуть “навчитися” бути лідером, але лише деякі з них дійсно прагнуть цього. Для того, щоб знати, яким чином підтримати “потенційних” лідерів у своїй організації, вивести їх на рівень “реальних” лідерів, керівник підприємства має враховувати чотири основні відмінні риси лідерів.

По-перше, лідери здатні розуміти, а отже, і використовувати наявні зв'язки між факторами ринку, що впливають на роботу компанії, прагненнями вищого керівництва і спроможностями персоналу. Для реалізації лідерського потенціалу керівництво компаній здійснює такі заходи, як бенчмаркінгові проекти, прямі контакти із клієнтами, розширення повноважень.

По-друге, лідери здатні впливати на людей навколо себе – і на своїх керівників, і на підлеглих – ініціювати їх до змін. Щоб підтримати потенційних лідерів у компанії, співробітникам дається право аргументовано заперечувати програми та накази, що спускаються зверху.

По-третє, лідери використовують широкий набір інструментів і підходів, що постійно переглядаються й удосконалюються. Керівництво має надавати співробітникам широкі можливості навчання, такі джерела інформації, як Інтернет, спеціалізовані бібліотеки, а також налагоджувати комунікаційні інструменти, що дозволили б співробітникам обмінюватися ідеями і знаннями.

І, нарешті, останнє – лідери здатні змінюватися, змінювати свій стиль лідерства – яким би ефективним він не був, він не може бути однаково ефективним в усіх ситуаціях.

Набір якостей, якими має володіти “справжній” лідер, що реалізує зміни, різні компанії розуміють по-різному. Так, в Українському центрі післяприватизаційної підтримки підприємств, де лідерство вважають одним із найнеобхідніших якостей консультанта, лідерські здібності оцінюються за установленими критеріями (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Критерії оцінки лідерських якостей консультанта, прийняті в УЦППП

Характеристика	Критерії
Бачення	– сформував і передав зрозуміле, чітке бачення проекту, орієнтоване на клієнта; – здатний “дивитись вперед”, стимулює використання нестандартних та творчих підходів; – надихає інших на реалізацію Бачення. Здатен захопити інших своїми ідеями. Є прикладом; – за необхідності коригує Бачення, щоб воно відображало постійні та швидкі зміни, які мають вплив на проект.
Фокус на клієнта та якість	– прислухається до клієнта та вважає задоволення клієнта найвищим пріоритетом (це стосується і внутрішніх клієнтів); – надихає на бездоганне виконання роботи та сам це демонструє; – намагається виконувати свої зобов’язання щодо Якості в усіх аспектах продукту/ послуги; – є носієм ідеї найбільшого задоволення клієнта та формує відповідну культуру щодо його обслуговування в процесі реалізації проекту.
Чесність/ Відвертість	– дотримується недвозначних зобов’язань щодо чесності /правдивості у своїй поведінці; – дотримується своїх зобов’язань; несе відповідальність за власні помилки; – повністю дотримується політики компанії, що включає зобов’язання УЦППП про етичну поведінку; – дії та поведінка відповідають словам. Користується довірою з боку інших.
Відповідальність/ Виконання зобов’язань	– приймає і дотримується зобов’язань з реалізації неординарних завдань, необхідних для досягнення цілей бізнесу; – демонструє сміливість/ самовпевненість у відстоюванні своїх переконань, ідей, співробітників; – справедливий та співчутливий, але водночас готовий приймати складні рішення; – демонструє безкомпромісну відповідальність щодо запобігання шкоди зовнішньому середовищу.
Спілкування/ Вплив	– манера спілкування – відверта, зрозуміла, чітка та послідовна – викликає бажання до діалогу; – уважно слухає та наштовхує співбесідника на нові ідеї; – х метою переконання та впливу використовує факти та раціональні аргументи; – усуває бар’єри та сприяє ефективним стосункам між командами, функціями та рівнями.

Проведення змін завжди підвищує попит на ініціативність, енергійність, лідерство. Якщо керівництво компанії зуміє створити критичну масу реальних лідерів усередині організації, зміни завжди будуть реалізовані з більшим успіхом. Хоча можна навести багато прикладів успішних перетворень силами однієї людини – керівника організації, але цей успіх є частіше короточасним і можливим у невеликих за розміром компаніях. Як приклад можна навести українське підприємство (клієнта УЦППП), яким керує сильний, авторитарний лідер, лідер “з великої літери”. Всі його ініціативи удосконалень невеликої, до 100 чоловік, компанії, реалізовані, і реалізовані успішно. Але до сьогодення не вдалося вийти на якісно новий рівень розвитку бізнесу – об'єднати декілька підприємств, що входять в один виробничий ланцюжок, у корпорацію. Надмірна авторитарність директора перешкоджає активності менеджерів середньої ланки – на підприємстві не створена “критична маса” лідерів змін.

Як створити критичну масу лідерів?

Насамперед керівник має відповісти на запитання " що таке “критична маса” у моєму конкретному випадку?" – чи достатньо 20 лідерів, чи їх повинно бути не менше 200. Природно, що відповідь буде залежити від розмірів конкретного підприємства і від “охоплення” напрямів, що підлягають змінам.

Друге питання – де лідери дійсно необхідні, а які напрямки цілком можуть реалізувати хороші менеджери? Якщо ми залучаємо лідерів ззовні, то чи буде їм запропонована постійна робота, чи їх достатньо найняти для виконання специфічних завдань?

І третє питання – яким чином потрібно підтримувати лідерів, які інструменти мотивації необхідно застосовувати?

Керівник – очима лідера

Попит на лідерів набагато перевищує пропозицію, що керівники не можуть не враховувати, працюючи з лідерами всередині своєї організації. Виправдати очікування і задовольнити потреби – завдання керівника, що розуміє роль лідерів у досягненні успіху. Отже, вже згадане дослідження McKinsey показало, що від керівництва лідери очікують дисципліни, підтримки і дотримання визначеного курсу.

Дисципліна, орієнтована на якість виконання роботи

Лідери дбають насамперед про кінцевий результат і вважають, що керівник повинен піклуватися про досягнення результатів, що приносять додаткову вартість клієнту з такою ж ретельністю. Ось як вони це формулюють:

1. Установлюйте досяжні цілі. “Ми досягаємо кращого результату, коли маємо зрозумілі цілі, що відповідають тенденціям ринку і внутрішній ресурсоемкості компанії та коли можемо поєднати їх зі своїми власними цілями”.

2. Будьте вимогливими. “Цілі, що установлює керівник, завжди повинні перевищувати реальний рівень досяжності. Стратегічне бачення завдання керівником дозволить підняти нашу планку”.

3. Прагніть досконалості. “Завдання і цілі, що ставляться перед нами, будуть сприйняті як “правильні” тільки в тому випадку, якщо ми бачимо в керівництві таке ж прагнення до удосконалення, якого воно очікує від нас”.

4. Винагороджуйте кожного за його реальними досягненнями. “Занадто часто керівники підтримують і захищають людей, що не підтримують програму змін. Ми вважаємо це несправедливим і таким, що перешкоджає успіху. Ми не зможемо ставитися до керівників достатньо серйозно, зіштовхуючись із подібною практикою”.

5. Винагороджуйте за досягнення установлених цілей. “Якщо керівник хоче домогтися від підлеглих ефективної командної роботи, винагороджувати необхідно всю команду, а не тільки певних працівників. Винагороду необхідно спрямовувати в ту галузь робіт, що сприяє і підтримує підходи і напрями розвитку, які пропагуються та захищаються в компанії”.

Неослабна взаємна підтримка

Коли лідери беруть на себе правильні ризики і зазнають невдачі, вони потребують навіть більшої підтримки, ніж коли вони процвітають.

1. Привселюдно поділяйте і підтримуйте наші починання. “Ми маємо потребу в підтримці наших починань і рішень перед співробітниками, особливо коли вони непопулярні. Підтримуйте нас у можливих конфліктах із підлеглими, що опираються змінам. Наше ієрархічне положення в організації не завжди дозволяє нам самотійно вирішувати подібні проблеми”.

2. Беріть на себе ті ж ризики, що очікуєте від інших. “Ніщо не мотивує людей сильніше, ніж розуміння, що керівник бере на себе ті ж ризики, що і його підлеглі. І ніщо так не призводить до зневіри, як спостереження ситуації, коли керівник намагається “делегувати” усі ризики підлеглим, намагаючись себе захистити”.

3. Дозвольте нам робити помилки і терпіти невдачі на шляху до досягнення мети. “Не існує підходів і інструментів, однаково успішних у всіх ситуаціях. І знаходження правильного підходу часто подібне до азартної гри, у яку ми ніколи не грали. Іноді ми будемо робити помилки, іноді ми будемо зазнавати невдач, але ми маємо потребу в подібному досвіді і не тільки для того, щоб знайти правильне рішення, але і для того, щоб бути готовим до вирішення майбутніх завдань”.

4. Будьте послідовні в тому, що говорите і що робите. “Завжди пояснюйте дії, що розходяться з попередніми заявами. Люди завжди чекають сигналу, що їм скажуть: реалізовані зміни – минуле явище. Вони чутливі навіть до незначного натяку на те, що особисто не повинні змінюватися, або задані установки були неправильними”.

Спільне проходження заданим курсом

Зміни завжди потребують багато часу, важкої роботи і наполегливості. Для того, щоб мотивувати людей до змін, лідери повинні бути переконані, що керівництво все ще дотримується заданого курсу змін. У зв'язку з цим лідери висувують до керівництва такі вимоги:

1. Створюйте можливості для розвитку лідерів. “У процесі змін ми зіштовхуємося зі значною кількістю різноманітних проблем і завдань, для

розв'язання яких наші компетенції і навички повинні постійно розвиватися. Книги і класні кімнати не завжди дають нам вичерпні відповіді, тому ми очікуємо від вас рішучих кроків щодо створення широких можливостей для навчання”.

2. Беріть участь у нашій роботі. “Керівники хочуть знати, які зміни реалізуються нами. Проте в них не завжди є час, щоб зрозуміти їх так само глибоко, як розуміємо їх ми. Проте спробуйте витратити хоча б декілька днів на місяць для участі у роботі команд з вирішення проблем. Це більше, ніж просто символічна участь. Це – кращий засіб зрозуміти, в якому напрямку рухаються зміни і що можна зробити для їхньої корекції”.

3. Залучайте лідерів ззовні. “Всьому, що ми вміємо, ми навчилися на роботі. Тому залучення людей з новими знаннями і навичками завжди буде сприятливо позначатися на результатах нашої роботи. Ми вважаємо нерациональним, коли люди ззовні залучаються на ролі, що могли бути реалізовані за допомогою внутрішніх резервів, проте нам складно розвиватися без періодичних впливань людей із новими, відмінними від наших компетенціями”.

Менеджери середньої ланки управління підприємством, що володіють якостями лідера, – люди, яких компанія не може собі дозволити позбутися, оскільки вони несуть на собі тягар практичної реалізації змін, удосконалень всередині компанії.

Питання для самоперевірки до теми 7

1. Сутність термінів “влада”, “вплив”, “лідер”, “лідерство”. Їхнє співвідношення між собою.
2. Класифікація форм влади. Їхня характеристика.
3. Сутність харизми та як нею користуються керівники.
4. Сутність розумної віри та як вона найчастіше використовується в організаціях.
5. Характеристика сильних та слабких сторін переконання.
6. Характеристика позитивних та негативних сторін страху як засобу впливу.
7. Основні підходи до визначення проблеми лідерства.
8. Перелік рис, що повинні бути притаманні лідеру.

2.8. Практичне заняття за темою “СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА” (2 години)

1. Ключові питання

Стили керівництва, їхня характеристика.

2. План заняття

27. Опитування (10 хв.).

28. Розгляд ситуацій (60 хв.).

29. Підведення підсумків (10 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с. (стор. 120-128).

2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с. (стр. 488-512).

4. Методичні вказівки з проведення

4.1. Розглядаються стилі керівництва.

4.2. Визначити основні особливості стилів керівництва на основі ситуацій наведених у п. 5.2.1-5.2.3 та теми 7.

4.2.1. Ситуація 1

Ліга видатних керівників [19]

Вже стало зрозуміло, що в дев'яностих роках ради директорів все частіше вручали кермо влади не тим керівникам. Подібно до лікарів середньовіччя, що доводили пацієнтів до загибелі своїми кровопусканнями, правління компаній не діяли зловмисно або умисно. Вони просто йшли не тим шляхом. Де ж ці вірні шляхи? Сьогодні ми маємо всі підстави цинічно відзиватися про директорів крупних корпорацій. Не встояв жоден герой, не залишилося жодного прикладу для наслідування або заслуговуючої довіри особи. Дозволю собі не погодитися з останнім твердженням. Але все ж таки приклади для наслідування є, нехай і зовсім несподівані.

Хто увійшов до списку? Деякі імена знайомі, проте багато з них дивують. Прізвищ Гейтс, Гроув, Уелч і Герстнер у списку немає з однієї простої причини: великі управлінці створюють організації, які процвітають багато років після їхнього відходу з поста керівника. Тому для оцінки роботи керівника потрібно, щоб пройшло, принаймні, років десять після їх уходу з компанії.

В основі оцінки кандидатів також зроблений ними вплив, будь-то впровадження технічних нововведень або інновації у сфері управління; їхня витримка при управлінні компаніями під час крупних перетворень або криз, а також по досягненні ними фінансових результатів.

У чому ж велич цієї десятки? Вражаюче, що багато хто з них ніколи не думав про управлінську кар'єру. Другий в списку найбільших керівників спочатку відмовлявся від роботи на підставі недостатньої кваліфікації. Номер 9

говорила, що була “налякана до смерті”, коли отримала свою посаду. Номеру 5 одного разу категорично заявили: “Вам ніколи не стати керівником”. Також дивують великі часові рамки їхнього управління. Багато хто з них спочатку розраховував протриматися не більше кварталу, а фактично управляли своїми компаніями багато десятиліть.

Якщо виділити щось спільне, характерне для всіх гігантів, – цією якістю буде глибоке відчуття причетності до управляємих ними організацій. На відміну від керівників, які зараховують себе до управлінської еліти – все більш непостійного клубу, члени якого порівнюють свою заробітну плату і привілеї з іншими керівниками, – загальним ідеалом для даної групи був справжній корпоративний дух. Вони також розуміли основний парадокс хорошого управління корпорацією: з одного боку, компанія залежить від головного керівника більше, ніж від будь-якої іншої людини – адже тільки головний керівник може ухвалювати значні рішення. З іншого боку, успіх компанії в рівною мірою залежить від розуміння керівником іншого простого факту: його внесок у загальний успіх компанії не перевищує десяти відсотків загальних зусиль. Від керівника залежить багато що, але не все.

10. Девід Паккард (David Packard)

Підбурництво спокою

В 1949 році 37-річний Девід Паккард відвідав збори керівників підприємств. Він совався, поки учасники обговорювали, як вижати більше прибутку зі своїх компаній, і врешті-решт не стримався. “Обов'язки будь-якої компанії виходять далеко за рамки заробляння грошей для своїх акціонерів”, – заявив він. Очі всіх присутніх звернулися до його крупної фігури зростом в 1,92 м. “Ми повинні поводитися з нашими співробітниками як з особами і індивідуальностями” – сказав Паккард, щиро віруючий в те, що ті хто створюють багатство – мають моральне право на розподіл цього багатства.

Старшим колегам Паккарда його ідеї здавалися чистої води соціалізмом, небезпечними утопіями. “Мене здивувало і шокувало, що жодна людина на тих зборах не погодилася зі мною”, – згадував пізніше Паккард. “Було очевидно, що вони не приймали мене за свого, і були переконані, що я не можу управляти солідним підприємством”. Девіда Паккарда це нітрохи не збентежило. Він ніколи не хотів бути типовим керівником. Він з успіхом грав за своїми правилами. В епоху, коли начальство мешкало в храмах-кабінетах з панелями з червоного дерева, Паккард вважав за краще обладнати своє робоче місце у великій кімнаті, серед своїх інженерів. Він практикував той, що став пізніше знаменитим, метод управління “прогулюючись там-сям” (management by walking around). Але найрадикальнішим в його стилі управління було те, що він ділився капіталом і прибутком підприємства з усіма співробітниками – нечувана для того часу річ.

Іншими словами, Паккарда відрізняло те, що він не відокремлював себе від інших. Не дивлячись на те, що він став одним із перших мільярдерів Силиконової Долини, він продовжував жити в маленькому, не відповідному розміру його стану і статусу будинку, який вони разом з дружиною побудували в 1957 році. Разом з Х'юліттом вони пожертвували Стенфордському

університету суму, рівнозначну капіталовкладенням самих засновників цього навчального закладу Джейн і Ліланда Стенфорд, але він не дозволяв за життя називати своїм ім'ям будівлі університету. Паккард визначав себе в першу чергу як “людина фірми”, і це було більш ніж демонстрація скромності. Він створив особливу корпоративну культуру, яка згодом стала сильною конкурентною зброєю. Протягом наступних сорока років вона забезпечувала безперервне зростання і збільшення прибутку компанії.

Хоча цінності Паккарда усередині організації з тих пір втратили свою минулу силу, його управлінський стиль зробив більший вплив на корпоративну культуру Силіконової Долини, ніж стиль будь-якого іншого керівника. Подібно до спадщини, залишеної нам архітекторами демократії стародавніх Афін, дух Паккарда і Х'юлетта продовжує парити далеко за межами стін організації, яку вони побудували.

9. Кетрін Грем (Katharine Graham)

Не злякалася страху

Адміністрація президента Ніксона загрожувала їй, проте керівник “Washington Post Co.” не здалася. 3 серпня 1963 року Кетрін Грем почула постріл в своєму будинку. Збігши сходинками вниз, вона виявила, що її чоловік Пилип наклав на себе руки.

Відчуваючи потрясіння і горе, Грем понесла на своїх плечах новий тягар. Її батько передав Washington Post Co. у руки її чоловіка з тим, щоб той потім передав компанію своїм дітям. Що тепер буде з компанією? Грем негайно присікла всі чутки й інсинуації: фірма не буде продана, повідомила вона правлінню. Вона візьме керівництво компанією на себе.

Проте слово “керівник” не зовсім точно описувало її підхід до нової ролі. У той час газета Washington Post була непримітним регіональним виданням, проте Грем прагнула до того, щоб про газету говорили з таким самим захопленням придином, як про The New York Times. Вирішальний момент наступив в 1971 році, коли їй довелося вирішувати, що робити з так званими “документами Пентагона” – матеріалами міністерства оборони, які викривали обман уряду США у в'єтнамській війні. Газета New York Times на той час вже отримала судову заборону на публікацію уривків із цих документів. Публікація матеріалів у Washington Post була пов'язана з ризиком можливого судового переслідування згідно з законом про шпигунство. У свою чергу, такий розвиток подій міг сильно ускладнити майбутній випуск акцій компанії на біржі і отримання ексклюзивних телемовних ліцензій. “Ухвалюючи рішення, я ризикувала цілою компанією”, – писала Грем у своїх мемуарах “Personal History”. Проте вибір гарантованого виживання ціною душі компанії, вирішила вона, буде гірше, ніж не вижити. Газета Washington Post опублікувала матеріали.

Пізніше її рішення отримає підтримку Верховного Суду, але у той час це був видатний вчинок для новоспеченої компанії, що управляла, яка до того ж все життя страждала від соромливості і невпевненості. Її мемуари пістривлять такими фразами, як “я була залякана” і “я тремтіла від страху”. Цей страх незабаром досягне піку, коли кореспонденти газети Боб Вудворд (Bob

Woodward) і Карл Бернштейн (Carl Bernstein) розслідують матеріал, який згодом стане відомий всім як “афера Уотергейт” (Watergate). Сьогодні ми сприймаємо результат цієї історії як щось очевидне, але у той час Washington Post майже поодинокі цікавилася цією справою. Ухваливши рішення опублікувати матеріал, Грем зробила газету знаменитою і вивела компанію в безперечні фаворити – в останній чверті століття вона упевнено тримається серед п'ятдесяти найбільш прибуткових компаній на фондовій біржі, заслуживши такими показниками довіру самого Уоррена Баффетта (Warren Buffett). Грем ніколи не визнавала за собою великої заслуги в успіху організації, наполягаючи, що у випадку з Уотергейтом “я не бачила великого вибору”. Проте їй, поза сумнівом, довелося робити вибір. Говорять, що сміливість – це не відсутність страху, а здатність діяти, не дивлячись на випробовуваний при цьому страх. Згідно з таким визначенням, Кетрін Грем можна назвати найвідважнішим керівником в цьому списку.

8. Уільям Макнайт (William Mcknight)

Дисциплінована креативність

Він створив усі умови для вироблення нових ідей в компанії “3М”, наполягаючи при цьому на їх перевірці на міцність.

Ранніх гігантів підприємництва можна поділити на дві категорії: індивідуальні новатори, як Уолт Дісней (Walt Disney), і творці систем, як Джон Д. Рокфеллер (John D. Rockefeller). Компанія “3М” Уільяма Макнайта не підпадає ні в одну із цих категорій. Починаючи з 1929 року, педантичний бухгалтер об'єднав дві моделі в щось абсолютно нове: компанію, яка перетворювала інновації на систематично повторюваний процес. Не дивлячись на те, що не можна було точно передбачити, які ідеї будуть вироблені за системою Макнайта, можна було з упевненістю стверджувати, що нові ідеї у фірми з'являтимуться регулярно.

Багато хто чув історію про одного вченого з “3М”, який зробив дірку у фундаменті свого будинку, щоб розмістити в ній машину з виробництва маленьких клейких стікерів. Товар не зміг відвоювати собі місця на ринку, але, подібно до торговця наркотиками, вчений створив мережу постійних клієнтів, роздаючи безкоштовні зразки серед вищого менеджменту корпорацій. Ця історія – одна з багатьох легенд корпорації “3М”, що прославляють незламний дух підприємництва. Керівники “3М” знаходять такі блискучі ідеї, як стікери “Post It” саме тому, що вони не відкидають жодної ідеї, якою б смішною або дурною вона не здавалася на перший погляд. Без подібної творчої напруги – свобода і дисципліна, інновації і контроль – настає хаос, або того гірше. Корпорація Enron мала надзвичайно інноваційну культуру, якої не вистачало дисципліни, тому її інновації призвели корпорацію до загибелі.

7. Девід Максвел (David Maxwell)

Перетворив реструктуризацію на мистецтво

Компанія Fannie Mae зазнавала щоденні збитки в один мільйон доларів, коли у неї з'явився шанс стати великою компанією.

У 1981 році, коли акції Chrysler впали на біржі до рекордної позначки, Америка почала свій роман з людиною, яку найняли для порятунку Chrysler. Чи

незабаром Якокка стане національною іконою, автором бестселерів, героєм більше вісімдесяти рекламних роликів, а також загальним символом майстерності повної реконструкції компанії. Того ж року, коли акції Fannie Mae також впали до рекордно низького значення, інший керівник був найнятий для порятунку іпотечного кредиту компанії з великими проблемами. Девід Максвелл не став національною іконою або знаменитістю. Проте коли обидві ці людини вишли у відставку на початку дев'яностих років, акції Fannie Mae під управлінням Максвелла котирувалися на фондовому ринку більш ніж в два рази вище за акції Chrysler під управлінням Якокки.

Максвелл був швидше таким, що надихнув, ніж що надихає; швидше старанним, ніж блискучим. Він не тільки зберіг стару будівлю, що руйнувалася, але і збудував з неї палац. Його найбільшим досягненням слід визнати зміцнення американського суспільства. Володіння будинком перестало бути привілеєм і перетворилося на частину американської мрії. За допомогою управляємої ним Fannie Mae, люди, які раніше і мріяти не могли про власний будинок, – меншини, іммігранти, неповні сім'ї – могли легко претендувати на свою частину американської мрії. У мистецтві реструктуризації компанії Максвелла можна рахувати другим Мікеланджело.

6. Джеймс Берк (James Burke)

Передбачав кризу і діяв

Як приклад мужнього вчинку керівника багато хто назве рішення Джеймса Берка вилучити з торгівлі капсули препарату тайленола під час кризи в 1982 році, коли були виявлені випадки отруєння ціанідом. Це рішення коштувало йому 100 мільйонів доларів прибутку. Це чудова історія, але в ній упущене головне.

Справжній поворотний момент трапився трьома роками раніше, коли Берк зібрав двадцять ключових топ-менеджерів в кабінеті і вказав їм на копію кредо компанії Johnson & Johnson. Написане 36 років тому Р.У. Джонсоном-молодшим (R.W. Johnson Jr.), воно визначало цінності Johnson & Johnson: “Ми почитали само собою зрозумілими наступні істини”, серед яких назвався високий борг перед “матерями й усіма іншими, хто користується нашою продукцією”. Берка турбувало, що керівники дивляться на кредо лише як на цікавий артефакт, не застосовний до сучасних реалій американського капіталізму.

“Я сказав: ось наше кредо. Якщо ми не збираємося жити відповідно до нього, давайте зніmemo його з стіни”, – розповідав пізніше Берк Джозефу Бадаракко (Joseph Badaracco) і Річарду Елворсу (Richard Ellsworth) для книги *Leadership and the Quest for Integrity*. – “Ми повинні або дотримуватися його, або відмовитися від нього”. Управлінська команда була трохи приголомшена, не до кінця упевнена в тому, що Берк говорить з ними серйозно. Проте він був налаштований дуже серйозно, і в кімнаті почалися дебати, які закінчилися поверненням до старого кредо. Берк зі своїми колегами провів подібні збори у всіх філіях організації по всьому світу, повернувши кредо силу живого документа.

Ніхто не міг передбачити терористичний акт 1982 року проти споживачів Johnson & Johnson. Проте керівництво компанії було до нього готове заздалегідь. Їм не потрібно було вести дебати про те, чи варто приносити короткострокові фінансові інтереси компанії в жертву безпеки споживачів, тому що обговорення були проведені ще задовго до цього випадку. Берк увійшов до цього списку не тому що, він вивів Johnson & Johnson з кризи, а тому що уникнув її.

5. Дарвін Сміт (Darwin Smith)

Ставив питання і “зрушував гори”

Майбутньому керівникові компанії Kimberly-Clark у військовому училищі армійських офіцерів сказали: “Вам ніколи не бути керівником”. Лоїс Сміт завжди знала, коли в Kimberly-Clark готувалося важливе рішення: у цей час вона чула пізно вночі гуркіт екскаватора. Це Дарвін знову перекладав каміння з однієї купи в іншу. Так її чоловік обдумував важливі рішення. Якщо судити по величезних купах каменів, що до цих пір підносяться на фермі Готрокс в штаті Вісконсін, Сміт був чемпіоном в роздумах.

Сміт не був нерішучою людиною. Незабаром після того, як він посів посаду керівника, йому поставили діагноз: рак носа і горла. Пізніше він розповів Лоїс, чого навчила його хвороба. “Якщо у тебе рак руки, потрібно мати мужність відрізувати свою руку”, – вимовив він і зробив паузу. – “Я ухвалив рішення. Ми продаємо заводи”. Рішення прийшло після однієї з бесід з колегою, який зазначив, що паперові хустки Kleenex – побічний продукт виробництва, – перетворилися на синонім бренду в своїй категорії, подібно до ксерокса або кока-коли. Сміт зробив те, що один із директорів Kimberly-Clark назвав “найсміливішим рішенням керівника, яке я будь-коли бачив”: він позбавився від 100-річної корпоративної історії, аж до найпершого заводу в місті Кімберлі штату Вісконсін. Аналітики передбачали падіння прибутку. Впали акції компанії. Журнал “Forbes” передбачав катастрофу. Але роздуми Сміта укріпили його в своїй мовчазній завзятості.

Керівник повинен мати мужність діяти сміливо, але хоробрість безглузда, якщо керівник помиляється. Це очевидна істина, яку часто ігнорують ті, хто цілком поглинені галасом великих справ. Сміт розумів, що краще бути успішним, ніж ефектним. Сміт виявився правий. Через двадцять п'ять років його перебування на посту керівника Kimberly-Clark, компанія стала першим в світі виробником споживчих товарів з паперу. Прибутковість її акцій за цей час перевищила середнє значення по біржі в чотири рази. На довершення цього компанія придбала свого головного конкурента – Scott Paper. Сміт зрушував каміння, і, врешті-решт, “зрушив гору”, яку, як всі думали, неможливо зрушити.

4. Джордж Мерк (George Merck)

Є речі важливіше прибутку

Бос компанії Merck & Co. не турбувався про Уолл-Стріт і збільшив доходи в 50 разів. Одного разу пізно увечері в 1978 році доктор Уїльям Кемпбелл (Dr. William Campbell) робив те, що роблять усі великі дослідники: роздумував над отриманими даними. Під час тестування нового складу від

паразитів у тварин його осяяла ідея, що така формула може допомогти в боротьбі з іншими паразитами, які викликають у людей сліпоту і настільки нестерпне свербіння, що деякі з потерпілих здійснюють самогубство. Кемпбелл міг би зробити собі замітку в блокноті і піти обідати. Врешті-решт, потенційними споживачами таких ліків були тропічні племена, в яких не було грошей на купівлю препарату. Натомість Кемпбелл написав доповідну записку своєму працедавцеві – компанії Merck & Co. – з пропозицією реалізувати цю ідею. В результаті на сьогоднішній день тридцять мільйонів людей на рік отримують препарат мектізан (Mectizan), у більшості випадків безкоштовно.

Найдивовижніше в цій історії те, що вона не є винятком. “Ліки повинні вироблятися заради людей, а не заради прибутку”, – оголосив Джордж Мерк з обкладинки журналу “Time” в серпні 1952 року правило, яким керувалася його компанія, відправляючи стрептоміцин японським дітям після Другої світової війни. Проте Джордж Меркнун не був палким моралістом. Будучи аскетом і аристократом, Джордж просто вірив, що метою корпорації повинне бути принесення якоїсь користі суспільству. “Якщо ми пам’ятаємо про це, у нас завжди буде прибуток”, – пояснював він. – “І чим краще ми пам’ятаємо про це, тим вище буде наш прибуток”. Такий підхід є повною протилежністю тих управлінців, чия хвора фіксація на фондовому ринку уолл-стріту не принесла користі ні людям, ні компаніям. Мерк настільки успішно служив своїм акціонерам саме тому, що в першу чергу служив суспільству.

3. Сем Уолтон (Sam Walton)

Подолав свою харизму

“Я володів властивостями промоутера”, – писав засновник Wal-Mart, – “але у мене була душа керівника”.

Одного разу бразильський бізнесмен розповів, як він у восьмидесятих роках відправив листи керівникам десяти американських підприємств роздрібної торгівлі з проханням відвідати їх для обміну досвідом. Більшість з них не відповіли. Ті ж, хто відповів, обмежилися ввічливою відмовою. Всі окрім Сема Уолтона.

Коли бразилець зі своїми колегами зійшли з літака в Бентовіллі в штаті Арканзас (Bentonville, Arkansas), сивий чоловік запитав їх, чим він може їм допомогти. “Нам потрібний Сем Уолтон”, – відповіли вони, на що чоловік сказав: “Це я”. Уолтон провів їх до своєї вантажівки і показав їм собаку по кличці Рій. Поки вони їхали в кабіні пікапа Уолтона, бразильські мільярдери були закидали питаннями. Нарешті, їм стало зрозуміло: Уолтон запросив їх в Бентовілл, щоб довідатися про Південну Америку. Пізно увечері зателефонували з поліції. Уолтон повзав на колінах по магазину, вимірюючи ширину стійок і проходів між ними, за що і був арештований.

Ця історія стисло змальовує найбільш сильні сторони Уолтона, особливо його бажання знань. Вона також указує на його слабкість: наявність харизматичної особи. Побудовані навколо культу особи компанії рідко живуть довго. Чи чекає Wal-Mart занепад після відходу Сема, подібний тому, який переживає церковна парафія, втративши свого пастора-натхненника?

Проте сам Уолтон вирішив не дозволити своїй яскравій особі затьмарити свою головну мету: зробити кращі товари доступними для людей з найменшими доходами. До своєї смерті у 1992 році він зробив два інших геніальних ходи, щоб гарантувати продовження своєї ідеї. Перше, що він зробив – поставив завдання, яке було недосяжне за його життя: збільшити річний продаж менш ніж 30 мільярдів до 125 мільярдів доларів до 2000 року. Другим рішенням він створив умови для того, щоб особа його наступника не затьмарила його ідеї, вибравши собі на зміну людину з ампутованою харизмою. Під керівництвом Девіда Гласса (David Glass) Wal-Mart досягла мети в 125 мільярдів доларів, підібравшись до 2000 року до обсягів продажу на загальну суму в 165 мільярдів доларів.

Уолтон знав краще за інших про небезпеки харизматичного управління. Він довів, що подібно до будь-якого іншого природженого недоліку, це переборно.

2. Біл Аллен (*Bill Allen*)

Мислив глобально

“Не говори дуже багато”, – застерігав себе новий керівник Boeing, – “хай говорять інші”.

Літаки Boeing допомогли виграти війну, хоча перемога в 1945 році стала загибеллю для компанії. Доходи впали більш ніж на 90%, оскільки зникли замовлення на бомбардувальники, а всі знали, що Boeing випускав тільки бомбардувальники.

Це знали всі, окрім нового керівника Boeing. Недооцінений юрист, який вважав себе недостатньо кваліфікованим для цієї роботи, Біл Аллен ніколи не бачив у Boeing лише компанію з виробництва бомбардувальників. Це була компанія, чиї інженери будували чудові літаки. У 1952 році він зробив ставку на новий комерційний реактивний літак – “Модель 707”. У той час Boeing нічого було робити на комерційному ринку, або, принаймні, так стверджували потенційні клієнти. (“Ви збираєте чудові бомбардувальники в Сієтлі; чому би вам не продовжити займатися цим?”). Проте Аллен був упевнений, що Boeing може стати конкурентоспроможним, змінивши при цьому всю галузь. Під його керівництвом Boeing побудувала літаки 707, 727, 737 і 747 – чотири з найуспішніших моделей в історії індустрії. На зборах правління компанії, описаних Робертом Серлінгом (Robert Serling) в книзі *Legend & Legacy*, один із директорів сказав, що якщо 747 виявиться дуже великим для ринку, Боїнг може відмовитися від його виробництва. “Відмовитися?” – вигукнув Аллен. “Якщо компанія “Boeing Aircraft Co.” скаже, що ми побудуємо цей літак, ми будуватиме його, навіть якщо потрібно буде задіювати всі ресурси компанії”. Подібно до сучасних керівників, він піддавався нападкам людей, що мислять дрібними категоріями: вузькі тимчасові рамки, прибутки в центах, дрібні цілі. Аллен думав масштабно і залишив після себе відповідний спадок.

1. Чарльз Коффі́н (*Charles Coffin*)

Побудував сцену, на якій грали всі інші

Перший Президент General Electric не вважав себе генієм. Він прийшов в компанію зі взуттєвого бізнесу. Багато людей ніколи не чули про Чарльза

Коффіне, що є незаперечним свідоцтвом його величі. Крім того, у Коффіна був незвичайний попередник. Будь-якому керівникові складно приймати поділу компанії у її засновника. А зараз уявіть собі, що цей засновник є власником патентів на електричне освітлення, грамофон, сінематограф, лужну батарею і передачу електрики. Проте Коффін розумів, що його робота полягає не в тому, щоб стати другим Томасом Едісоном. Винаходом Коффіна стала корпорація General Electric Co.

Коффін впровадив дві інновації, кожна з яких мала величезне значення: відкриття в Америці першої дослідницької лабораторії й ідею систематичного удосконалення методів управління. Едісон був генієм з армією помічників, Коффін же створив геніальну систему управління, незалежну від нього. Подібно до засновників Сполучених Штатів, він створив ідеологію і механізми, які перетворили його організацію на одну з найстійкіших у світі, методи управління якої імітуються багатьма іншими компаніями. Едісон був не єдиний, хто затьмарив Коффіна. Епоха Коффіна (1892-1912) була названа “епохою Штейнмеца” на честь видатного інженера-електрика General Electric Co. Чарльза П. Штейнмеца (Charles P. Steinmetz). Та невелика популярність, якою користувався Коффін, незабаром поблякла завдяки появі нових імен інших видатних управлінців, що працювали в General Electric Co.: Суоп, Кордінер, Джонс і Уелч.

Зокрема, положення Джека Уелча (Jack Welch) в цьому пантеоні досягло зараз таких висот, що General Electric стали назвати “Будинком, який побудував Джек”. Безперечно, він значно поліпшив систему управління компанією, і він увійде в історію як великий керівник. Він був майстром у навчанні головних менеджерів, і неухильно підвищував прибутковість на одиницю управлінського таланту. Проте Уелч не винайшов цю концепцію, він її успадкував. Чого не скажеш про Чарльза Коффіна. Його внесок у створення великої компанії General Electric Co. значно більше, ніж вклад будь-якого іншого керівника. Він створив машину, яка забезпечувала спадкоємність гігантів управління. З цієї причини він є вищим за керівників, імена яких затьмарили його ім'я. Він побудував сцену, на якій вони всі грали.

Питання для самоперевірки до теми 8

7. Класифікація стилів керівництва. Їх характеристика.
8. Сутність автократичного, демократичного, ліберального стилів керівництва.
9. Сутність орієнтованого на роботу та орієнтованого на людину стилів керівництва.
10. Характеристика особистих якостей необхідних керівнику.
11. Залежність стилю керівництва від особистих якостей керівника.

2.9. Практичне заняття за темою “УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ” (2 години)

1. Ключові питання

Мережневий графік, розрахунок його параметрів.

2. План заняття

30. Опитування (10 хв.).

31. Розгляд основних розрахункових параметрів мережного графіка (20 хв.).

32. Розв’язання задачі (40 хв.).

33. Підведення підсумків (10 хв.).

3. Перелік рекомендованої літератури

1. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с. (стор. 312-330).

4. Методичні вказівки з проведення

4.1. Розглядаються правила побудови мережневих графіків.

4.2. На основі даних викладених у п. 4.2.1 проаналізувати розрахункові параметри мережного графіка.

4.2.1. Розгляд основних розрахункових параметрів мережного графіка.

Мережневий графік – наочне зображення проекту, що відображає технологічний взаємозв’язок між роботами. Початкова інформація про проект повинна містити перелік усіх робіт, послідовність їхнього виконання і тривалість кожної роботи. Основними елементами будь-якого мережного графіка є робота, подія, шлях.

До основних розрахункових параметрів мережного графіка відносяться: $t(L_{кр})$ – довжина критичного шляху; $t_p(i)$ – можливий ранній термін настання події i ; $t_n(i)$ – пізній припустимий термін настання події i ; $P(i)$ – резерв часу події; $t_{p.n.}(ij)$ – можливий ранній термін початку роботи (ij) ; $t_{n.n.}(ij)$ – пізній припустимий термін початку роботи (ij) ; $t_{p.z.}(ij)$ – можливий ранній термін закінчення роботи (ij) ; $t_{n.z.}(ij)$ – пізній припустимий термін закінчення роботи (ij) ; $P_n(i)$ – повний резерв часу роботи (ij) ; $P_c(i)$ – вільний резерв часу роботи (ij) .

Найбільш ранній термін здійснення події – це термін, необхідний для виконання всіх робіт, що передують даній події. Цей час знаходиться шляхом вибору максимального значення тривалості всіх шляхів, що передують даній події:

$$t_p(i) = t(L'_{max})$$

де $t(L'_{max})$ – тривалість максимального з попередніх подій i шляхів.

Пізній припустимий термін настання події i – це такий термін здійснення події, перевищення якого викликає аналогічну затримку настання завершальної події. Іншими словами, пізній термін настання події – це різниця між довжиною

критичного шляху i максимальним по тривалістю шляхом, що виходить з цієї події:

$$t_n(i) = t(L_{кр}) - t(L''_{max}),$$

де $t(L''_{max})$ – тривалість максимального з усіх шляхів, що починаються з події i .

Резервом часу події називається різниця між пізнім і раннім терміном настання цієї події:

$$P(i) = t_n(i) - t_p(i).$$

Резерв часу події показує, на який гранично припустимий період часу можна віддалити настання цієї події без порушення термінів завершення розробки в цілому.

Вихідна і завершальна події мережного графіка в усіх випадках не мають резервів часу. Крім того, резерв часу дорівнює нулю для всіх подій, що лежать на критичному шляху.

Ранній термін початку роботи (ij) дорівнює ранньому терміну настання події i :

$$t_{p.n.}(ij) = t_p(i)$$

Знаючи ранній термін початку роботи та його очікувану тривалість $t(ij)$, визначають ранній термін закінчення роботи:

$$t_{p.z.}(ij) = t_{p.n.}(ij) + t(ij).$$

Пізній термін закінчення роботи (ij) визначається як пізній термін настання події j , тобто події, що є кінцевою для даної роботи:

$$t_{n.z.}(ij) = t_n(j).$$

Знаючи пізній термін закінчення роботи й очікувану тривалість, можна визначити пізній термін початку цієї роботи:

$$t_{n.z.}(ij) = t_{n.z.}(ij) - t(ij).$$

Повний резерв часу роботи – це різниця між пізнім і раннім термінами початку чи, відповідно, закінчення цієї роботи. Він показує, на яку наявну величину запасу часу може бути збільшена тривалість даної роботи без зміни тривалості критичного шляху:

$$P_n(ij) = t_n(j) - t_p(i) - t(ij).$$

Вільний резерв часу роботи – це максимальна кількість часу, на який можна збільшити тривалість роботи, не змінюючи при цьому термінів початку наступних робіт. Вільний резерв визначається за формулою:

$$P_c(ij) = t_p(j) - t_p(i) - t(ij).$$

4.2.2 Виконати завдання.

1. Визначити оптимальний термін виконання проекту створення апаратно-програмного комплексу “Фенікс”, опис проекту представлено у табл. 9.1. В табл. 9.2, 9.3 представлено форми необхідні для виконання поставленого завдання.

Чисельність проектної групи задається викладачем.

Таблиця 9.1

Опис проекту створення апаратно-програмного комплексу “Фенікс”

Шифр роботи	Назва роботи	Робота, що безпосередньо передус	Трудомісткість, чол./год.
A	Збирання та вивчення технічної і ринкової інформації	-	160
B	Складання заявки на винахід	A	40
C	Формування інноваційної ідеї	A	40
D	Збирання інформації про елементи (комплектуючі, деталі)	C	80
E	Розробка ТЗ на проект	D	72
F	Отримання авторського свідоцтва	B	160
G	Розміщення замовлень	E, F	64
H	Придбання елементів	E, F	40
I	Розробка технічної документації	E, F	280
J	Виконання замовлень	G	240
K	Виготовлення дослідного зразка	H, I, J	180
L	Випробування дослідного зразка	K	160
M	Доопрацювання дослідного зразка	L	40
N	Дослідження попиту	M	120
O	Повторні випробування дослідного зразка	N	160
P	Оформлення проектної документації	O	120
Q	Здача проекту	O, P	32

Таблиця 9.2

Визначення протяжності робіт, год.

Шифр роботи	Код події		Чисельність персоналу	Протяжність роботи
	Початкова	Кінцева		
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
K				
L				
M				
N				
O				
P				
Q				

Таблиця 9.3

Резерви часу (подій, робіт)

Шифр роботи	Код події		Повний резерв часу роботи
	Початок	Закінчення	
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			
Q			

2. Скласти календарний план виконання проекту створення апаратно-програмного комплексу “Фенікс”.

Питання для самоперевірки до теми 9

12.Мережневий графік. Його характеристика.

13.Сфера застосування мережневих графіків.

14.Основні розрахункові параметри мережного графіка, основні етапи їхнього визначення.

Перелік літератури

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник / Л.Д. Богатирьова. – Од.: ОНАЗ, 2004. – 160 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
3. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.
4. Укрпошта: пошук ефективних шляхів розвитку: за станом на 17.02.2010, [Електронний ресурс] / УДППЗ “Укрпошта”. – Режим доступу: [http://www.ukrposhta.com/www/upost.nsf/\(documents\)/334DD0DA41C28BA6C22576B90051FB0B?OpenDocument&year=2010&month=01&](http://www.ukrposhta.com/www/upost.nsf/(documents)/334DD0DA41C28BA6C22576B90051FB0B?OpenDocument&year=2010&month=01&).
5. Річний звіт УДППЗ “Укрпошта”: за станом на 17.02.2010, [Електронний ресурс] / УДППЗ “Укрпошта”. – Режим доступу: [http://www.ukrposhta.com/www/upost.nsf/\(documents\)/E5005A83D52700AEC22573B1003F8411](http://www.ukrposhta.com/www/upost.nsf/(documents)/E5005A83D52700AEC22573B1003F8411).
6. Укртелеком сьогодні: за станом на 10.03.2010, [Електронний ресурс] / ВАТ “Укртелеком”. – Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>.
7. Місія Укртелекома: за станом на 10.03.2010, [Електронний ресурс] / ВАТ “Укртелеком”. – Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today/mission>.
8. Тест. Способны ли Вы быть менеджером: за станом на 10.08.2009, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nagval.kz/docs/test38.doc>.
9. [About TPG](#): за станом на 08.06.2009, [Електронний ресурс] / TPG. – Режим доступу: <http://www.tpg.com/about.html>.
10. Annual Report Poste Italiane: за станом на 08.06.2009, [Електронний ресурс] / Poste Italiane. – Режим доступу: http://www.poste.it/en/azienda/chi_siamo/bilanci.shtml.
11. Колодій А.М. Правознавство: підручник / А.М. Колодій, А.Ю. Олійник. – К.: Юрінком Інтер, 2007. – 226 с.
12. Кейс Дж. Harvard Business Review on Compensation / Джон Кейс. – Альпина Бизнес Букс, 2008. – 216 с.
13. Джек Уелч з компанії "Дженерал Електрик" ділиться думками про методи вмотивування співробітників: за станом на 08.06.2009, [Електронний ресурс] / Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bp/bp008.html>.
14. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М.: "Рефл-бук", К.: "Ваклер", 2001. – 656 с.
15. Гласс Л. Я читаю ваши мысли / Л. Гласс; Пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М.: ООО “Издательство АСТ”: ЗАО НПП “Ермак”, 2003. – 251 с.
16. Генри Форд – лучший бизнесмен XX века: за станом на 08.06.2009, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mukhin.ru/ford.html>.
17. Билл Гейтс. Основатель корпорации Microsoft: за станом на 08.06.2009, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lenta.ru/lib/14164143/full.htm>.

18. Лідер – каталізатор змін у компанії: за станом на 07.06.2009, [Електронний ресурс] / Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ld/ld001.html>.

19. Лига выдающихся руководителей: за станом на 07.06.2009, [Електронний ресурс] / Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str091.html>.

Навчальне видання

*Богатирьов Анатолій Михайлович
Богатирьова Людмила Дмитрівна
Політова Ірина Вікторівна*

МЕНЕДЖМЕНТ

ЧАСТИНА 2

Методичні вказівки до практичних занять

650202 – “Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології”

Підписано до друку 15.11.2010

Формат 60/88/06 Зам. №43

Наклад 300 прим. Обсяг 6,0 друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO

У друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова

ОНАЗ, 2010