Практическое задание 8

Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора ситуаций

Кейс-метод ( пошаговый разбор ситуации) – эффективный способ анализа управленческих ситуаций.

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий
2. Проблема ( краткая формулировка задач)
3. Характеристика действующих лиц ( описание их достоинств и недостатков)
4. Хронология событий
5. Конфликт
6. Варианты решения проблемы (достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов)
7. Рекомендации
8. План по осуществлению выбранного варианта действий

Ситуация 1

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании ( компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесрлатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft , наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, - говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, - это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux- это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рыке операционных систем подстегивает Linux , так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Анализ данной ситуации по общей схеме:

1. Краткое изложение событий

Компания Microsoft Corp. теряет рынок, так как на нем существует достойный конкурент – компания Linux. Главное преимущество Linux - альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесрлатно.

1. Проблема

- предложить руководству Microsoft вариант решения проблемы угрозы Linux

- дать рекомендации по осуществлению варианта решения проблемы

1. Характеристика действующих лиц

Компания (операционная система) Microsoft , которая является знаменитой, качественной, недорогой, но исходные кода закрыты.

Linux, которая является альтернативной операционной системой с доступными исходными кодами, но отсутствует тех.поддержка

1. Хронология событий

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании ( компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесрлатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft , наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape.

1. Конфликт

Компания Microsoft теряет рынок из-за невнимания к конкурентам

1. Варианты решения проблемы

-часть продуктов/опций сделать бесплатными, но тогда компания теряет выручку ,увеличив рынок

-открыть часть кода, без возможности передавать как open-source, при этом возможен отказ клиентов от поддержки

-провести рекламу достоинств Microsoft, но это потребует дополнительных затрат.

- четко реагировать на улучшение позиций Linux, в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

1. Рекомендации

Проверить варианты решения проблем на части клиентов и выявить ключевые преимущества и перспективы на том или ином сегменте рынка.

В итоге, мы выбираем последний вариант решения проблемы, а именно, четко реагировать на улучшение позиций Linux, в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

Остальные варианты могут привести к более существенным затратам и к потери выручки.

1. План по осуществлению выбранного варианта действий

1.Проверить рекомендацию на различных сегментах рынка

2.Оценить эффективность выбранной рекомендации на том или ином сегменте рынка

3.Внедрить рекомендацию с учетом анализа пробных действий

Ситуация 2

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной беспребойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили Вы?

Анализ ситуации по общей схеме:

1. Краткое изложение событий

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной беспребойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник.

1. Проблема

- повлиять на механика, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий.

- дать рекомендации ,чтобы механик был удовлетворен условиями своей работы

1. Характеристика действующих лиц

Механик, который постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник.

Руководитель, который является профессианальным, грамотным специалистом.

1. Конфликт

Механик просил нанять себе в помощь помошника, а руководитель хочет чтобы работа выполнялась качественно и эффективно без лишних затрат.

1. Варианты решения проблемы

-Оценить возможность внедрения системы на механика( кнут и пряник), которая является оптимальной в данной ситуации

-уволить и найти нового механика, но это зависит от рыночной ситуации на рынке труда

-внедрить только систему штрафов, при этом механик будет сложно воспринимать эту систему психологически.

-внедрить только систему бонусов для механика, но тогда есть вероятность что механик будет вести себя высокомерно.

-договориться, о улучшении качества работать механика, за счет части ЗП помошника, которая пойдет непосредственно ему, при этом это не будет способствовать улучшению качества труда других работников(то есть получать часть ЗП потенциального помошника и делать его работу).

-все автоматизировать – возложить функцию мониторинга на Информ систему с лишением части функций и денег механика, что в общем не очень социально, но способствует увеличению производительности труда.(АСУТП)

1. Рекомендации

Руководитель выбрал первый вариант, самый оптимальный – внедрение системы «Кнута и пряника» на механика, то есть за нарушения и невыполнение плана- штраф, а за своевременное качественное выполнение – бонусы и премии.

Я бы выбрала последний вариант, то есть - автоматизировать систему мониторинга на Информ систему, тем самым у механика становится меньше обязанностей и больше времени на свою качественную работу. Но внедрение данной системы зависит от финансовых возможностей компании.

1. План по осуществлению выбранного варианта действий

-мониторинг подобных продуктов на рынке

-оценка опыта внедрения и цена качества

-проведение обследования выбранной компанией

-подписание контракта на внедрения

-опытно промышленая эксплуатация

-обучение механика

Ситуация 3

Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Квалификационные характеристики на каждого из них представлены в Таб. 1.

Таб.1 Квалификационные характеристики работников.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика работника | Мария | Дмитрий | Пелагея | Николай |
| Возраст, лет | 34 | 27 | 21 | 47 |
| Семейное положение | Разведена | Холост | Помолвлена | Женат |
| Иждивенцы | Двое детей | Мать | - | Жена и 18-летний сын |
| Образование | Выпускница профессионального училища | Исключен из средней школы | Выпускница средней школы | По вечерам посещает техникум |
| Состояние здоровья | В пршлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу | Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе | Отличное | Отличное |
| Стаж работы | 8 | 5 | 2 | 6 |
| Другие характеристики | Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подверждена перепадам настроения, честна | Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь | Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении | Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен |
| Планы на будущее | Хотела бы сохранить прежнюю должность | Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии | Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу | Возможно поменяет свою профессию, когда закончит учебу |

Анализ ситуации по общей схеме:

1. Краткое изложение событий

На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников.

1. Проблема

- необходимость в сокращении одного сотрудника

- дать рекомендации по осуществлению варианта решения проблемы

1. Характеристика действующих лиц

Руководитель и четыре сотрудника, подробное описание которых представленно в Таб.1

1. Конфликт

Не хватает средств фонда заработной платы на всех сотрудников завода.

1. Варианты решения проблемы
2. -срезать ЗП всем сотрудникам, при этом на заводе остануться, но также это может вызвать недовольство сотрудников.

-деликатно предложить увольнение по собственному желанию и тот, кто собирался в будущем менять место работы может согласиться.

-уволить Пелагею, так как она является молодым сотрудником, может уйти в декретный отпуск и , к тому же, у нее есть близжайшие планы по смене работы.

-уволить Николая, так как он планирует поменять профессию, когда закончит учебу, но это не срочно и пока ему надо содержать семью.

1. Рекомендации

Уволить Пелагею, так как у ней нет сильной зависимости от дохода, хочет уйти на другую работу и строить карьерную лестницу там, поскольку возраст ей это позволяет.

1. План по осуществлению выбранного варианта действий.

-поговорить лично с сотрудником

-настоять на выборе решения, объяснить ситуацию, достоинства и недостатки

- подписать договор об увольнении по собственному желанию