

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотни Галина Ивановна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 13.10.2023 06:11:10

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e4075308b08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего образования

«Самарский государственный технический университет» в г. Новокуйбышевске

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Г.И. Заболотни

“ ” 2019 г.

М.П.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Менеджмент

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки  
(специальность)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

Квалификация (степень) выпускника

бакалавр

Профиль подготовки  
(направленность)

Управление персоналом

Форма обучения

Очная

(очная, очно-заочная, заочная)

Год начала подготовки

2019

Выпускающая кафедра

«Экономика и менеджмент»

Кафедра-разработчик рабочей программы

«Экономика и менеджмент»

(название)

Семестр	Трудоемкость, час./з.е.	Контактная работа			СРС, час.	Форма промежуточного контроля (зачет, экзамен, КР, КП)
		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.		
2	180/5	22	22	-	109	Экзамен, 27
Итого	180/5	22	22	-	109	Экзамен, 27

Новокуйбышевск, 2019

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «4» декабря 2015г. № 1461 по направлению подготовки Управление персоналом и профилю Управления персоналом и учебного плана филиала «СамГТУ» в г.Новокуйбышевске.

Составитель рабочей программы кафедра *Экономики и менеджмента* (НФ-ЭиМ)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры НФ-ЭиМ  
(наименование кафедры-разработчика)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.А. Малафеев  
(Ф.И.О.)

Руководитель ООП

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.А. Малафеев  
(Ф.И.О.)

Начальник УО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Н.А. Сухова  
(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения
  2. Место дисциплины в структуре ООП
  3. Объем и содержание дисциплины
  4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
  5. Основная и дополнительная учебная литература
  6. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  7. Информационные технологии
  8. Материально-техническое обеспечение дисциплины
  9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
  10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
- Приложение 1. Аннотация рабочей программы

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Планируемые результаты освоения основной образовательной программы (ООП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ООП (Таблица 2)

Планируемые результаты обучения по дисциплине – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы, формируются в соответствии с картами компетенций ООП.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Общекультурные компетенции</b>		
ОК-3	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<b>ЗНАТЬ:</b> содержание основных процессов менеджмента и маркетинга на предприятии (принципы развития и закономерности функционирования организации в условиях рынка, виды управленческих решений и методы их принятия) 31(ОК-3)-I <b>УМЕТЬ:</b> осуществлять постановку целей и формировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций (анализировать организационную структуру, разрабатывать предложения по её совершенствованию, организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач) У1(ОК-3) –I <b>ВЛАДЕТЬ:</b> методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль), а также методами разработки комплекса маркетинга, современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации В1(ОК-3) - I
ОК-6	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<b>ЗНАТЬ:</b> о социальных, этнических, конфессиональных и культурных особенностях представителей тех или иных социальных общностей 3 1(ОК-6) –I <b>УМЕТЬ:</b>

		<p>работая в коллективе, учитывать социальные, этнические, конфессиональные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе, толерантно воспринимать эти различия</p> <p>У 1(ОК-6) –I</p> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> в процессе работы в коллективе этическими нормами, касающимися социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; способами и приемами предотвращения возможных конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности</p> <p>В 1(ОК-6) –I</p>
--	--	--

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Менеджмент относится к *базовой* части блока 1 учебного плана.

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ООП.

Таблица 2

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
<b>Общекультурные компетенции</b>			
1	ОК-3 Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	-	Экономическая теория Теория бухгалтерского учета Экономика промышленного предприятия (модуль) Налоги и налогообложение
2	ОК-6 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	-	Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков) Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)

## 3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

Таблица 3

**Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр				
		1	2	3	4	5
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>44</b>	-	<b>44</b>			
<i>в том числе: лекции</i>	22	-	22			
<i>практические занятия(ПЗ)</i>	22	-	22			
<i>лабораторные работы (ЛР)</i>	-	-				
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>109</b>	-	<b>109</b>			
Самостоятельное изучение литературы, подготовка к контрольной работе	80	-	80			
Подготовка к тестированию	29	-	29			
<b>Контроль</b>	<b>27</b>	-	<b>27</b>			
<b>ИТОГО:</b>	час. з.е.	180/5	-	180/5		

**3.2. Содержание дисциплины**

Таблица 4

**Лекции**

№ лекции	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
1.	1.	<b>Тема 1. Возникновение и развитие научного менеджмента в первой половине XX века</b> 1.2.1. Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей.	2
2	1	1.2.2. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера.	2
3	1	1.2.3. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.	2
4.	2.	<b>Тема 2.1. Управление социально-экономическими системами - организациями</b> 2.2.1. Суть управленческой деятельности в организации. Основные принципы реализации подходов к управлению. Многогранность термина «организация». Многогранность термина «организация». Понятие «социальная организация». Классические модели организационных систем.	2
5	2	2.2.2. Современные научные подходы к управлению. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления.	2
6	2.	<b>Тема 2.2. Методологические и организационные основы менеджмента</b> 2.3.1. Сущность и экономический механизм	2

		менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и этапы менеджмента.	
7	2	2.3.2. Общие теоретико-методологические основы теории организации ( понятия изоморфизм, флуктуация, энтропия, тектология, системы, организационный потенциал). Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли	2
8	2	2.3.3. Организация как объект управления. Классификация организаций.	4
9	3.	<b>Тема 3. Деловые коммуникации в менеджменте</b> 3.4.1. Понятие и виды деловых коммуникаций. Стратегии влияния и манипулирования в деловых коммуникациях.	2
10	3	3.4.2. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Слушание в деловой коммуникации, виды слухов.	2
		Итого:	<b>22</b>

Таблица 5

### Практические занятия

№ занятия	Номер раздела	Тема практического занятия	Трудоемкость, час
1.	1.	<b>Практическое занятие № 1. Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века.</b> Теоретико-методологические основы эмпирической школы менеджмента. Концепция эмпирического менеджмента П. Друкера, концепция У. Ньюмена.	2
2	1	Теоретико-методологические основы бихевиористской школы менеджмента. Атрибутивная теория мотивации Ф.Хейдера. Теория «локуса контроля» и шкала Д. Роттера.	2
3	1	Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте.	2
4	1	Возникновение в научном менеджменте школы социальных систем.	2
5	2.	<b>Практическое занятие № 2. Организационные начала менеджмента.</b> Внешняя и внутренняя среды организации. Структура внешнего окружения организации. Основные факторы внешней среды. Элементы внешней среды прямого и косвенного влияния. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.	2
6	2	Внутренняя среда организации. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия.	2
7	2	Определение порядка взаимодействия элементов	2

		организационной системы (ОС). Иерархия - основной принцип построения ОС. Уровни управления в организации.	
8	3.	<b>Практическое занятие № 3. Групповая динамика в организации.</b> Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп. Группы как элемент социальной среды. Первичные вторичные группы.	2
9	3	Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.	2
10	3	Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности.	2
11	3	Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.	2
Итого:			22

Таблица 6

### Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

№ занятия	Номер раздела	Наименование лабораторной работы	Трудоемкость, час
1	-	-	-
2	-	-	-
...	-	-	-
N	-	-	-
Итого:			0

Таблица 8

### Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	№ п/п	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Объем часов
Раздел 1.	1.	Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме. Природа социально-экономического управления и исторические тенденции его развития. Менеджмент как вид человеческой деятельности и как наука. Предмет, метод и место истории менеджмента среди других экономических и управленческих наук. Задачи и функции истории менеджмента, методологические подходы к ее периодизации. Появление первых общественных управленцев – вождей родов и племен. Основные управленческие концепции и взгляды древнего мира. Основные управленческие концепции и взгляды западноевропейского средневековья. Развитие управленческих концепций и взглядов в новое и новейшее время. Управленческие революции в истории менеджмента. Промышленный переворот в Западной Европе и формирование парадигмы донаучного промышленного менеджмента. Основные положения организационно-технической теории Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной (классической) школы управления	30



		<p>А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века. Эмпирическая и поведенческая школы современного менеджмента. Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение и развитие в научном менеджменте школы социальных систем. Исторические особенности российской модели социально-экономического управления.</p> <p>Подготовка к контрольной работе.</p>	
Раздел 2.	2	<p>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</p> <p>Историческое развитие организационной науки. Классические модели организационных систем. Теория научного управления. Концепции управления, основанные на различных моделях организации. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления. Методологические основы исследования деятельности организаций. Понятие «социальная организация». Причины создания организаций. Проблемы мотивации при создании организаций. Мотивы, побуждающие людей объединяться в организации. Организация, как наиболее эффективное средство взаимодействия социальных групп. Определение типа мотивации личности. Система мероприятий социального, психологического и экономического характера, способствующих мотивации персонала. Организация как система. Процесс управления организацией. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. Задачи управления организацией по А. Файолю. Задачи управления современной организацией. Проблемы управления современной организацией. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Система управленческих функций.</p> <p>Подготовка к контрольной работе.</p>	30
Раздел 3.	3	<p>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</p> <p>Становление организационного поведения как научной дисциплины: история и основные этапы развития. Классический этап. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап. Культурологический этап. Основные теоретические подходы к исследованиям поведения человека в профессиональной среде: школа научного управления Ф. Тейлора и Ф. Гилберга, административная школа М. Вебера и А. Файоля, поведенческий подход Р. Лайкера, Д. Мак-Грегора, Ф.</p>	20

		Герцберга и др. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения. Психодинамические представления о поведении. Гештальтпсихологические представления о поведении. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Социальные установки и поведение. Гуманистическая психология и поведение. Экономическо-психологический подход к поведению. Понятие и составляющие власти. Составляющие процесса наделения властью. Три режима власти и подчинения. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер. Лидер, власть и психология личности. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений. Теория стилей управленческого решения В. Врума. Правила защиты качества решения. Правила увеличения уровня принятия решения подчиненными. Стили руководства и организационное поведение. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя. Подготовка к контрольной работе.	
1-3		Подготовка к тестированию	29
<b>Итого</b>			<b>109</b>

#### 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студентам для самостоятельной подготовки к практическим занятиям рекомендовано использовать следующие учебно-методические пособия:

Шишков Е.М. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.- Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске, Новокуйбышевск, 2015.

#### 5. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Таблица 8

##### Учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)	Кол-во экз.
<b>Основная литература</b>		

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
1	Чумак Т.Г. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Чумак Т.Г.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013.— 136 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19182">http://www.iprbookshop.ru/19182</a> . [ ЭБС "IPRbooks"		Электронный ресурс
2	Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: , 2012.— 243 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/8061">http://www.iprbookshop.ru/8061</a> .— ЭБС «IPRbooks»		Электронный ресурс
3	Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 271 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/8111">http://www.iprbookshop.ru/8111</a> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю		Электронный ресурс
4	Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 511 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/15396">http://www.iprbookshop.ru/15396</a> .— ЭБС «IPRbooks» [ ЭБС "IPRbooks"		Электронный ресурс
<b>Дополнительная литература</b>			
1	Михненко П.А. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Михненко П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 304 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17048">http://www.iprbookshop.ru/17048</a> .— ЭБС «IPRbooks»		Электронный ресурс
2	Энциклопедия Гуру менеджмента [Электронный ресурс]/ С.Ф. Аршинова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011.— 1020 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/641">http://www.iprbookshop.ru/641</a> .— ЭБС «IPRbooks»		Электронный ресурс
3	Кришталь В.В. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кришталь В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 190 с. [ ЭБС "IPRbooks"		Электронный ресурс
4	Михненко П.А. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Михненко П.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012, 304с. — режим доступа <a href="http://www.iprbookshop.ru/17048">http://www.iprbookshop.ru/17048</a>		Электронный ресурс
5			

## 6. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks». – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/> – Загл. с экрана.
2. КонсультантПлюс (правовые документы) - Ресурсы открытого доступа
3. Научная электронная библиотека «eLIBRARY» - [http:// http://elibrary.ru](http://http://elibrary.ru) - Российские базы данных ограниченного доступа

4. Scopus - база данных рефератов и цитирования - Зарубежные базы данных ограниченного доступа
- 5.. SpringerLink - бизнес и экономика, экология. - Зарубежные базы данных ограниченного доступа
6. Гарант - Ресурсы открытого доступа
7. [Экономика. Социология. Менеджмент](#) - Ресурсы открытого доступа
8. [AUP.Ru - Электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга](#) - Ресурсы открытого доступа

## 7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация данной дисциплины предусматривает использование презентационной техники и программного обеспечения Microsoft Word, Microsoft Power Point.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекционные занятия:  
аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)
2. Практические занятия (семинарского типа):  
аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

## 9. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 9.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Оценочные средства разработаны для оценки общекультурных компетенций  
ОК-3  
ОК-6

Перечень компетенций и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания – З, умения – У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (Таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций и картами компетенций ООП (Приложения 1 к ООП).

Основными этапами формирования указанных компетенций в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

Таблица 9

### Паспорт фонда оценочных средств дисциплины

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
	ОК-3 способностью использовать основы экономических знаний в	Тема 1. Возникновение и развитие научного менеджмента в первой	Тест 1 Контрольная работа

	различных сферах деятельности	половине XX века Тема 2.1. Управление социально-экономическими системами - организациями Тема 2.2. Методологические и организационные основы менеджмента	
	ОК-6 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Тема 3. Деловые коммуникации в менеджменте	Тест 1 Практические задания
	Промежуточная аттестация	Компетенции, знания, умения, владения, установленные в качестве запланированных результатов обучения по дисциплине в разделе 1 Рабочей программы (таблица 1)	Экзамен

## 9.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине *Менеджмент направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом* профиль *Управление персоналом* определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования представлены в табл. 10.

Таблица 10

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Компетенции	Оценочные средства				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль (экзамен)
	Оценочное средство 1 (Тесты)	Оценочное средство 2 (контрольная работа)	Оценочное средство 3 (практические задания)	Оценочное средство 4	Вопросы к экзамену
ОК-3	З1(ОК-3)-I У1(ОК-3) –I	З1(ОК-3)-I У1(ОК-3) –I В1(ОК-3) - I			З1(ОК-3)-I У1(ОК-3) – I В1(ОК-3) - I
ОК-6	З1(ОК-6)-I У1(ОК-6) –I		З1(ОК-6)-I У1(ОК-6) –I		З1(ОК-6)-I У1(ОК-6) –

			B1(ОК-6) - I		I B1(ОК-6) - I		
--	--	--	--------------	--	----------------------	--	--

### Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОПОП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Лабораторные работы, практические занятия, практика оцениваются: «зачет», «незачет». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

#### Шкала оценивания:

**«Зачет»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 51% и более оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

**«Отлично»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 85% более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

**«Хорошо»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 61% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

**«Удовлетворительно»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 51% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

**«Неудовлетворительно» «Незачет»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем 51% (в соответствии с картами компетенций ОПОП): при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) системам оценок представлено в табл.

Таблица 11

**Интегральная оценка**

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	86 - 100
4	4	61-85
3	3	51-60
2 и 1	2, Незачет	0-50
5, 4, 3	Зачет	51-100

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.

**Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации**

Оценка, уровень	Критерии
«отлично», повышенный уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Студент показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

**9.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**9.3.1 Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)**

1. Общие понятия о системах. Их классификация и свойства.

2. Организация: определение, типология и классификация.
3. Виды социальных систем, их особенности.
4. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
5. Отличия форм собственности хозяйственных организаций.
6. Система управления организацией: состав, структура и особенности.
7. Всеобщий менеджмент качества
8. Целеполагание в менеджменте. Значение миссии и цели в управлении, дерево целей в организации.
9. Коммуникации в организации. Их роль и типология.
10. Самоуправление в организации: основные виды и элементы.
11. Возможные схемы коммуникаций при самоорганизации. Их анализ.
12. Общее и особенное законов организации и законов для организации.
13. Закон синергии: формулировка и принцип действия. Механизмы использования закона синергии и признаки ее достижения в коллективе.
14. Закон самосохранения. Варианты его реализации. Характеристика стратегий организации бизнеса в рамках закона самосохранения. Страхование организации как элемент стабилизации уровня самосохранения.
15. Закон и принципы развития. Суть и этапы развития организации.
16. Понятие управленческой информации. Организация ее безопасности. Основные характеристики информации. Суть закона информированности-упорядоченности.
17. Закон единства анализа и синтеза, его следствия и принципы выполнения. Механизм действия закона композиции и пропорциональности.
18. Понятие о статической и динамической организации. Принципы приоритета в статической и динамической организации. Механизм использования принципов соответствия.
19. Основные этапы, процедуры и операции в составе процесса организации.
20. Раскройте суть составляющих результативности рационализации.
21. Порядок создания и регистрации организации.
22. Основы проектирования организационных систем.
23. Эффективность менеджмента организации. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.
24. Всеобщий менеджмент качества
25. Документы, необходимые для регистрации организации. Структура и содержание уставных документов.
26. Организационная культура. Определение. Ее роль в компании. Основные пути формирования организационной культуры.
27. Субъекты и объекты организаторской деятельности и их взаимоотношения.
28. Субъекты государственного управления и их организаторская деятельность.
29. Основные социальные элементы общества. Социальные организации, причины их создания и развития. Основные задачи управления социальной организацией.
30. Классификация организаций по всевозможным критериям, виды и типы организаций.
31. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией.
32. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия, виды анализа.
33. Классический этап становления организационного поведения как научной дисциплины. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап становления организационного поведения как научной дисциплины.
34. Основные отличия исследований организационно-психологического климата от изучения организационной культуры.
35. Основные функции организационной культуры. Схема иерархии уровней организационной культуры.
36. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущей составной части организационной культуры.



37. Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения. (Э. Шейна, Ф. Р. Клухона, Ф. Л. Стродбена).
38. Основные этапы становления отечественной психологической школы организационного поведения и психологии управления.
39. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.
40. Общение как коммуникативная деятельность. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика. Основные характеристики общения личности в организации. Содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации.
41. Психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия.
42. Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Физические, социально-ролевые, информационно-познавательные барьеры, возникающие в общении. Идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные барьеры, возникающие в общении.
43. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Характеристика основных моделей общения сотрудников организации.
44. Психологическая модель общения как система психотехники.
45. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения.
46. Психоаналитические представления о поведении. Гештальт-психологические представления о поведении.
47. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Экономическо-психологический подход к поведению.
48. Основные характеристики личностных черт. Персональные диспозиции. Соотношение черт, аттитудов и привычек. Теории отдельных личностных черт: локуса контроля, уровней самооценки, поведения типа А и В, мотивации достижений, консерватизма, самомониторинга.
49. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений.
50. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.
51. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развития. Организационное развитие как процесс взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.
52. Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.
53. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.
54. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
55. Понятие и виды конфликтов. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами и персоналом организации. Причины организационного конфликта и его этапы. Способы разрешения социально-психологических конфликтов как средство управления взаимоотношениями в организации.
56. Внутренняя интеграция как функция организации. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений.
57. Власть и статус. Награждение и наказание. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.
58. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений.
59. Стратегическое планирование выживания и адаптации организации к внешней среде.

### 9.3.2 Оценочное средство 1 (Тестовые задания)

1. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач управления называли (несколько вариантов ответа):

- а) временной контроль проведения производственных операций**
- б) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте**
- в) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- г) определение функций и принципов эффективного менеджмента

2. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 250 тыс.руб., затраты на управление составили 900 тыс.руб., а себестоимость продукции 1500 тыс.руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

- а) 0,1**
- б) 0,16
- в) 6,0
- г) 0,6

3. К элементам, составляющим среду прямого воздействия на предприятие, относятся...

- а) потребители**
- б) политика, политические партии
- в) поставщики**
- г) традиции и социальные ценности

4. Согласно теории менеджмента субъективная составляющая управленческого решения может проявляться в следующем:

- а) формулирование логических доводов**
- б) перестраховка, сверхвысокая мотивация
- в) предвзятость**
- г) построение моделей ситуации

5. Согласно теории менеджмента в совокупности методов принятия решений в зависимости от инструментария выделяют следующие группы...

- а) политические
- б) экономические
- в) основанные на интуиции руководителя**
- г) основанные на «здравом смысле»**

6. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам (один вариант ответа)...

- а) контроля
- б) прогнозирования**
- в) планирования
- г) проектирования

7. Координация всех видов деятельности в организации и установление согласованности в работе всех звеньев относится к группе \_\_\_\_\_ функций управления

- а) частных
- б) конкретных
- в) специфических
- г) общих**

8. Расположите в правильной последовательности пути повышения эффективности управления...

- 1) анализ проблем управления**
- 2) совершенствование систем и методов управления**
- 3) улучшение технологического и информационного обеспечения управления**
- 4) переподготовка руководящего состава и рядовых сотрудников организации**

9. Разработка теории мотивации является достижением (один вариант ответа)...

- а) школы человеческих отношений
- б) школы поведенческих наук**
- в) количественной школы управления

- г) классической школы управления
10. Функция \_\_\_\_\_ предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для достижения этих целей (один вариант ответа)...
- а) организации
  - б) контроля
  - в) мотивации
  - г) **планирования**
11. \_\_\_\_\_ нормы разрабатываются на определенные виды работ и процессов, характерных для предприятий разных отраслей промышленности и осуществляемых на них примерно в одинаковых условиях (один вариант ответа)...
- а) **межотраслевые**
  - б) общепромышленные
  - в) отраслевые
  - г) заводские
12. Функция \_\_\_\_\_ предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для достижения этих целей (один вариант ответа)...
- а) организации
  - б) контроля
  - в) мотивации
  - г) **планирования**
13. Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся либерального стиля управления, использует власть, основанную на ... (несколько вариантов ответа)...
- а) **убеждении**
  - б) авторитарности
  - в) принуждении
  - г) **вознаграждении**
14. Соотнесите типы конфликтов и его характеристику.
1. Горизонтальный конфликт.
  2. Вертикальный конфликт.
  3. Смешанный конфликт.
- 1) **Конфликт, между лицами, находящимися на одном уровне управленческой иерархии**
  - 2) **Конфликт, в котором задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга**
  - 3) **Конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и находящиеся на разных ступенях иерархии управления**
15. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятие относятся ... (несколько вариантов ответа)
- а) конкуренты
  - б) **международные события**
  - в) **природно-климатические условия**
  - г) поставщики
16. Кодекс \_\_\_\_\_ - это свод 282 управленческих законов, которые регулировали сделки между людьми, контроль над соблюдением их условий, определялся минимум заработной платы, устанавливалась ответственность исполнителей.
- а) **Хаммурапи**
  - б) Соломона
  - в) Сократа
17. Факторами, оказывающими влияние на эффективность принятия управленческого решения, являются ... (несколько вариантов ответа)
- а) **имидж руководителя**
  - б) среда принятия решения
  - в) **полнота информации о проблеме**
  - г) тип организационной структуры
18. К факторам способствующим образованию формальной организации относят ... (несколько вариантов ответа)
- а) стремление к свободе действий

- б) желание совместных действий
- в) достижение общей цели**
- г) способность общаться

19. Согласно теории менеджмента система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам регулирования трудовых отношений определяется как (один вариант ответа)...

- а) социальное партнерство**
- б) система управления персоналом
- в) трудовое законодательство
- г) государственная кадровая политика

20. В менеджменте к статистическим методам контроля относят.....(несколько вариантов ответа)

- а) контроль по альтернативному признаку**
- б) контрольные карты**
- в) выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
- г) диаграмма рассеяния

21. В теории менеджмента под управленческим потенциалом руководителя понимается.....(несколько вариантов ответа)

- а) способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие
- б) способность осваивать управленческие технологии по ходу деятельности**
- в) возможность влиять на подчиненных и управлять их поведением
- г) совокупность знаний, умений, опыта, позволяющая решать управленческие задачи**

22. Соотнесите элементы комплексной системы мотивации труда и их содержание:

1. Стипендиальные программы.
2. Программы организации обучения.
3. Программы медицинского обслуживания.
4. Консультативные службы.

- 1) выделение средств на покрытие расходов на образование работников**
- 2) покрытие расходов на организацию обучения работников**
- 3) выделение средств на организацию медицинского обслуживания персонала или заключение договоров с медицинскими учреждениями**
- 4) выделение средств на организацию консультативных служб для работников**

23. Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать (один вариант ответа)...

- а) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект**
- б) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям
- в) проект реструктуризации организации
- г) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации

24. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры.
2. Недостаток функциональной структуры.
3. Преимущество дивизиональной структуры.
4. Недостаток дивизиональной структуры.

- 1) рост эффективности за счет специализации деятельности**
- 2) сложности при определении границ власти**
- 3) оперативное реагирование на изменение ситуации**
- 4) трудности координации деятельности элементов**

25. Философия управления персоналом в теории менеджмента означает (один вариант ответа)...

- а) философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, процесс управления персоналом, процесс управления им с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и

этической точек зрения

**б) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных, административных норм и правил взаимоотношения персонала и система ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации**

в) выбор крупных целей и постановка научно-технических задач предприятием

г) воспитание у занятых на фирме людей чувства, что они одна семья

26. Если работник развивается профессионально только в рамках одной профессии, например, в области продвижения продукта, его карьера определяется как... (один вариант ответа)...

а) параллельная

б) неспециализированная

в) горизонтальная

**г) специализированная**

27. Компетенция сотрудника кадровой службы при мотивации персонала подразумевает... (несколько вариантов ответа)...

а) формулирование критериев повышения вознаграждения в зависимости от поведения работника

б) ориентацию всех обучающих мероприятий на достижение корпоративных стандартов, отраженных в компетенциях

**в) повышение эффективности обучения и развития сотрудников**

**г) построение эффективной системы вознаграждения на основе уровня ценности сотрудника для компании**

28. Выделение управленческих функций в теории менеджмента является результатом... (один вариант ответа)...

**а) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда**

б) внедрения новых научно-технических процессов

в) снижения информационных потоков между подразделениями

г) интенсификация производственных процессов

28. К группе социально-психологических методов управления относят... (несколько вариантов ответа)...

**а) убеждение**

б) инструктирование

**в) адаптацию**

г) распоряжение

29. Определение производственных мощностей производится в ходе разработки... (несколько вариантов ответа)...

а) производственного плана

**б) финансового плана**

в) плана маркетинга

**г) организационного плана**

30. При построении системы управления персоналом в организации следует соблюдать принцип специализации, что означает... (несколько вариантов ответа)...

**а) разделение труда в системе управления персоналом**

б) распределение ответственности за найм функциональных специалистов между руководителями отделов

в) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

**г) обеспечение устойчивого функционирования системы**

31. Согласно теории менеджмента тот факт, что коммуникация служит элементом системы управления, обусловлен способностью коммуникации... (несколько вариантов ответа)...

а) определять состояние системы управления

б) выражать чувства и эмоции

**в) оказывать влияние на поведение других членов организации**

**г) получать или предоставлять информацию о развитии организации**

32. К основным составляющим самоменеджмента можно отнести... (несколько вариантов ответа)...

а) сохранение и укрепление здоровья

**б) планирование личного времени**

**в) самостоятельность**

- г) темперамент
33. В теории менеджмента предъявляются такие требования к осуществлению кадровой работы в организации как (один вариант ответа)...
- а) окупаемость
  - б) емерджентность**
  - в) эргономичность
  - г) терпимость
34. К функциям, относящимся к компетенции службы персонала организации, относятся...(несколько вариантов ответа)
- а) распределение властных полномочий
  - б) изменение организационной структуры
  - в) определение потребностей в повышении квалификации персонала**
  - г) обучение персонала**
35. Продвижение работника посредством чередования вертикального роста с горизонтальным предусматривает \_\_\_\_\_ карьера (один вариант ответа).
- а) ступенчатая**
  - б) горизонтальная
  - в) специализированная
  - г) вертикальная
36. Под управленческим решением в теории менеджмента понимается...(один вариант ответа)
- а) совокупность критериев для оценки результатов деятельности менеджера
  - б) итог управленческих преобразований и воздействий
  - в) единственная альтернатива по разрешению проблемы, которую субъект управления выбран по установленному критерию
  - г) совокупность альтернатив, которые рассматриваются менеджеров как варианты действий в сложившейся ситуации**
37. С точки зрения теории менеджмента сотрудничество как форма разрешения межличностных конфликтов характеризуется...
- а) временным принятием решения, основанного на взаимных уступках сторон
  - б) достижением взаимного согласия сторон при минимальных потерях**
  - в) устойчивым и долгосрочным решением конфликта в пользу всех участников**
  - г) созданием условий для участия в конфликте третьей стороны
38. В \_\_\_\_\_ моделях разработки управленческих решений отсутствует фактор времени, процесс рассматривается в конкретный момент или на фиксированном отрезке времени ...(один вариант ответа).
- а) динамических
  - б) детерминированных**
  - в) статистических
  - г) статических
39. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:
- 1) диагностика проблемы**
  - 2) определение набора возможных альтернатив**
  - 3) доведение информации о решении до исполнителей**
  - 4) оценка результатов решения**
40. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:
- 1) формулировка ограничений и критериев принятия решений**
  - 2) определение набора возможных альтернатив**
  - 3) доведение информации о решении до исполнителей**
  - 4) реализация решения**
41. Эффективность управленческого решения может быть измерена...(несколько вариантов ответа)
- а) безубыточностью работы предприятия**
  - б) повышение количества социальных благ для работников**
  - в) повышение эффективности работы оборудования
  - г) достижение организационных целей за счет меньших усилий

42. В менеджменте \_\_\_\_\_ тип построения карьеры означает стремление заниматься любимым делом при наличии комфортных условий труда, определенности в работе без особого желания достигать карьерных вершин, создавать что-то новое и выдающееся.
- а) предпринимательский
  - б) профессиональный**
  - в) корпоративный
  - г) статический
43. Система управления персоналом включает такой элемент как \_\_\_\_\_ политика предприятия.
- а) информационная
  - б) социальная
  - в) кадровая**
  - г) финансовая
44. Соотнести элементы системы материальных стимулов и их характеристики
1. Зарботная плата.
  2. Бонусы.
  3. Участие в акционерном капитале.
  4. Участие в прибылях предприятия.
- 1) оплата труда наемного работника**
  - 2) разовые выплаты из прибыли организации**
  - 3) получение дивидендов от акций организации**
  - 4) установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд**
45. В менеджменте контроль деятельности организации на основе анализа эффективности подразумевает...
- а) анализ качества и потребительских свойств товара
  - б) определение критериев эффективности и системы показателей**
  - в) нормирование результатов деятельности
  - г) расчет показателей эффективности как отношение результатов и затрат**
46. С точки зрения теории менеджмента основной целью кадровой службы в организации на этапе становления является...
- а) обучение руководителей, специалистов, рабочих
  - б) осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника
  - в) объективная оценка результатов деятельности каждого работника
  - г) формирование кадрового состава, разработка системы принципов кадровой работы**
47. С точки зрения теории менеджмента реорганизация как форма разрешения внутриорганизационных конфликтов основана на ...
- а) изменение внутренней организационной структуры**
  - б) исключение возможности взаимодействия конфликтующих сторон**
  - в) разъяснении, устранении причин конфликта
  - г) создании условий для участия в конфликте третьей стороны
48. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:
1. Преимущество функциональной структуры.
  2. Недостаток функциональной структуры.
  3. Преимущество дивизиональной структуры.
  4. Недостаток дивизиональной структуры.
- 1) дифференциация и делегирование полномочий**
  - 2) сложность в определении ответственного лица при конфликтных ситуациях**
  - 3) наличие перспектив для карьерного роста менеджеров**
  - 4) внутренняя конкуренция за ресурсы**
49. В процессе реализации управленческой функции \_\_\_\_\_ предполагается использование последовательности взаимозависимых категорий потребности-интересы-мотивы деятельности-действия людей.
- а) администрирования
  - б) мотивации**

- в) контроля
  - г) планирования
50. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает...
- а) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным
  - б) наличие неофициальных источников информации в организации
  - в) возможность влиять на поведение других лиц**
  - г) поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого
51. \_\_\_\_\_ методы управления включают в себя: кредитование, ценообразование, участие в прибылях и капитале; страхование; установление санкций и дотаций.
- а) социальные
  - б) организационно-распорядительные
  - в) экономические**
  - г) административные
52. Ситуационный подход к правлению предполагает, что...
- а) менеджеру следует определить наилучший способ управления
  - б) принципы управления не зависят от ситуации и организации
  - в) основной задачей менеджера является правильная идентификация управленческой ситуации и поиск нужного метода управления**
  - г) использование методов управления зависит от конкретной ситуации
53. Использование символов для описания свойств и характеристик исследуемого объекта или события представляет сущность применения \_\_\_\_\_ модели выработки управленческого решения.
- а) математической**
  - б) физической
  - в) аналоговой
  - г) эмпирической
54. В теории управленческих решений под термином «цель» понимается...(Цель – выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы)
- а) состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели
  - б) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
  - ...
55. К основным принципам управления по А. Файолю относятся...
- а) предоставление полной свободы действий
  - б) инициатива**
  - в) корпоративный дух**
  - г) жесткое руководство
56. Назовите представителей системного подхода в управлении.
- а) Н. Винер**
  - б) М. Вебер**
  - в) Л. Гилберт
  - г) А. Маслоу
57. Согласно теории менеджмента к примерам восходящей коммуникации можно отнести...
- а) предложение о совместных действиях
  - б) отчет о проведении мероприятия**
  - в) указания руководителя
  - г) объяснительную записку
58. Согласно теории менеджмента наиболее важными составляющими имиджа руководителя являются следующие...
- а) нравственная позиция**
  - б) амбициозность
  - в) прагматизм
  - г) профессионализм и компетентность
59. Соотнесите элементы комплексной системы мотивации труда и их характеристики



1. Культура предприятия.
  2. Система участия работников.
  3. Принципы руководства.
  4. Обслуживание персонала.
    - 1) система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм
    - 2) участие работников в распределении общего хозяйственного результата предприятия
    - 3) предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления
    - 4) все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы
60. В менеджменте к методам выборочного контроля относят...
- а) использование штрих-кода
  - б) контроль по альтернативному признаку**
  - в) выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
  - г) контрольные карты
61. При формировании стратегических целей компании, характерны следующие допущения...
- а) цель учитывает изменения внешней среды
  - б) цель является общим ориентиром компании**
  - в) цель частично отражает «слабые» сигналы рынка
  - г) цель разрабатывается на срок, превышающий один производственный цикл компании**
62. Соотнесите тип организационной структуры и его характеристику:
1. Функциональная.
  2. Дивизиональная.
  3. Проектная.
  4. Линейно-функциональная
    - 1) каждый подчиненный имеет несколько руководителей, выполняющих различные функции
    - 2) в состав структуры входит несколько автономных предприятий и управляющая компания
    - 3) гибкость, оперативное принятие решения по межфункциональным проблемам, ориентация на новые рынки и технологии
    - 4) в структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения – линейному и функциональному руководителю
63. В \_\_\_\_\_ модели разработки управленческих решений ресурсы предприятия выражаются в сочетании с объемами производства, затратами на определенный период, степенью использования ресурсов по их видам
- а) динамической
  - б) статистической
  - в) матричной
  - г) сетевой**
64. В теории менеджмента эффективность управленческих решений может определяться на основе...
- а) характеристики и оценки результативности работы аппарата управления в целом
  - б) расчета социального эффекта**
  - в) расчета затрат на принятие решения**
  - г) оценки отдельных конкретных управленческих решений
65. Экспертно-консультативная функция, выполняемая руководителем при работе с персоналом, должна заключаться в ...
- а) распределении функций между сотрудниками служб**
  - б) воспитательном воздействии на сознание сотрудников
  - в) эффективной организации исполнительской дисциплины
  - г) создании атмосферы своеобразного психологического климата

66. В практике менеджмента обучение персонала в организации позволяет решать следующие задачи:
- а) подготовка персонала к планируемым изменениям
  - б) повышение эффективности выполнения текущей работы**
  - в) снижение себестоимости продукции
  - г) повышение конкурентоспособности продукции
67. Коллегиальные управленческие решения согласно теории менеджмента принимает...
- а) весь коллектив организации
  - б) совокупность рабочих организации
  - в) группа специалистов**
  - г) группа консультантов
68. К принципам управления, сформулированным А. Файолем, относят принципы...
- а) единоначалия
  - б) справедливого вознаграждения**
  - в) единства полномочий и ответственности
  - г) процессуальной мотивации
69. В соответствии с теорией менеджмента методами обучения персонала на рабочем месте являются...
- а) лекции
  - б) инструктаж**
  - в) наставничество**
  - г) семинары
70. В менеджменте последовательное повышение работника в должности, характеризующееся перемещением на более высокую ступень организационной иерархии, предусматривает \_\_\_\_\_ карьера
- а) горизонтальная
  - б) параллельная
  - в) вертикальная**
  - г) неспециализированная
71. Параметрами системы планирования на основе предвидения изменений являются...
- а) изменения внешней среды сопоставимы с реакцией компании
  - б) тенденции сохраняются
  - в) показатели плановых периодов формируются под воздействием факторов прошлых периодов
  - г) основа определения плановых стратегический анализ
72. Соотнесите формы организации предприятия и их содержание
1. Частное предприятие
  2. Полное товарищество
  3. Коммандитное товарищество
- 1) предприятие, имеющее в одном лице учредителя и руководителя**
  - 2) объединение, члены которого отвечают по обязательствам всем своим имуществом**
  - 3) наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами всем своим имуществом, имеются участники, ответственность которых ограничивается их вкладами**
73. Согласно теории менеджмента конкретные или специальные функции управления возникают в результате...
- а) невыполнения основных функций управления
  - б) наложения основных функций управления на специфику объектов управления**
  - в) рассогласованности в реализации основных функций управления
  - г) принятия нестандартных управленческих решений в конкретной организации
74. В менеджменте инструктирование как метод управления подразумевает...
- а) ознакомление работника с трудовым процессом**
  - б) использование собственного примера
  - в) определенное подавление воли подчиненного
  - г) определение круга обязанностей работника

75. Соотнесите понятие и его содержание.
1. Мотивация.
  2. Мотив.
  3. Стимул.
  4. Мотивирование.
- 1) побуждение человека или группы к активной и эффективной деятельности
  - 2) внутреннее побуждение работников к деятельности
  - 3) внешнее побуждение работника к деятельности
  - 4) использование мотивов поведения в управлении деятельностью работников
76. В теории менеджмента к причинам возникновения коммуникационных семантических барьеров относят различия в ...
- а) образовании у отправителя и получателя информации
  - б) смысловом значении слов
  - в) ценностных установках у отправителя и получателя информации
  - г) каналах коммуникации у отправителя и получателя информации
77. В менеджменте для обеспечения стратегии деятельности компании разрабатываются следующие виды планов...
- а) плановая калькуляция
  - б) план ведения НИОКР
  - в) маркетинговый план
  - г) финансовый план
78. Согласно теории менеджмента к примерам неформальной коммуникации можно отнести...
- а) приказ о внутреннем распорядке
  - б) объяснительную записку
  - в) общение на корпоративном мероприятии
  - г) слухи
79. С точки зрения теории менеджмента к функциональным последствиям конфликта в организации относят...
- а) повышение производительности труда, снижение текучести кадров
  - б) выявление существующих организационных проблем
  - в) более эффективное принятие решений в организации
  - г) повышение степени удовлетворенности работников результатами труда
80. Согласно теории менеджмента понятию «менеджер» в отличие от понятий «предприниматель» и «специалист» соответствуют следующие утверждения...
- а) полномочия по принятию управленческих решений в определенной сфере деятельности
  - б) инициатива организации нового дела, приносящего доход
  - в) консультативные полномочия в определенной узко специализированной сфере деятельности
  - г) наличие подчиненных
81. В теории управленческих решений под термином «проблема» понимается...
- а) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
  - б) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
  - в) формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
  - г) расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления
82. Согласно теории менеджмента сторонами трудовых отношений являются работник и ...
- а) профсоюз предприятия
  - б) органы местного самоуправления
  - в) акционеры предприятия
  - г) работодатель

83. К экономическим методам управления относят:
- а) беседы с сотрудниками по поводу удовлетворенности уровнем оплаты труда
  - б) прогрессивную систему оплаты труда**
  - в) приказ о внутреннем распорядке
  - г) премирование по результатам работы за год
84. В практике менеджмента формирование имиджа руководителя может происходить ...
- а) стихийно
  - б) целенаправленно**
  - в) ситуационно
  - г) периодически
85. С точки зрения теории менеджмента исследование неформальных групп в управлении было начато ...
- а) Г. Эмерсоном
  - б) Э.Мейо**
  - в) Ф. Тейлором
  - г) А. Файолем
86. Система управления персоналом включает такой элемент как \_\_\_\_\_ политика предприятия
- а) информационная
  - б) кадровая**
  - в) социальная
  - г) финансовая
87. Управленческие решения по временному горизонту бывают ...
- а) только оперативные
  - б) только тактические и стратегические
  - в) оперативные, тактические и стратегические**
  - г) только оперативные и тактические
88. Согласно теории менеджмента на эффективность разработки управленческих решений оказывают влияние следующие организационные факторы ...
- а) наличие ресурсов**
  - б) мотивы руководства
  - в) применяемые информационные технологии**
  - г) личные цели сотрудника
89. Социально-психологические методы управления включают...(один вариант ответа):
- а) делегирование полномочия
  - б) разработку системы оплаты труда
  - в) формирование оптимальной структуры
  - г) формирование организационной культуры**
90. Экстрополяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам...(один вариант ответа):
- а) контроля
  - б) прогнозирования**
  - в) проектирование
  - г) планирования
91. Процесс разработки и внедрения системы управления организацией включает ...(несколько вариантов ответа):
- а) внедрение**
  - б) предпроектную подготовку
  - в) проектирование**
92. Самым значительным открытием \_\_\_\_\_ стало обнаружение источников удовлетворения работников трудом во внеэкономической сфере, а также их привязка к результатам труда, а не к финансовому вознаграждению:
- а) М.П. Фоллет
  - б) А. Маслоу
  - в) Э. Мэйо**
93. При формировании последовательных действий в процедуре принятия управленческого решения под этапом "идентификация проблемы" понимается... (один вариант ответа):
- а) выбор единственной альтернативы

- б) анализ отклонений от нормативных значений**  
 в) описание проблемной ситуации  
 г) формирование перечня альтернатив
94. В теории и практике менеджмента к слабоструктурированным относят следующие решения (несколько вариантов ответа):  
 а) начисление оплаты труда  
 б) составление бухгалтерских отчетов  
**в) выход на новый рынок сбыта**  
 г) совершенствование системы стимулирования персонала
95. Согласно теории принятия управленческих решений модель ограниченной рациональности характеризуют следующие утверждения... (несколько вариантов ответа):  
 а) поиск оптимального решения не предполагается  
**б) достигается оптимальный результат при рациональных затратах**  
 в) достигается неплохой результат и минимальные затраты на его достижение  
**г) находят оптимальное решение при ограниченной информации**
96. Расположите в правильной последовательности пути повышения эффективности управления:  
**2) совершенствование систем и методов управления**  
**4) переподготовка руководящего состава и рядовых сотрудников предприятия**  
**1) анализ проблем управления**  
**3) улучшение технологического и информационного обеспечения управления**
97. \_\_\_\_\_ методы управления ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.  
 а) экономические  
 б) психологические  
 в) административные  
**г) социальные**
98. Содержание задания на оргпроектирование системы управления включает...:  
**а) концептуальное обоснование проекта**  
 б) исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией  
 в) описание бизнес-процессов организации  
 г) распоряжение вышестоящего руководителя
99. "Первой леди менеджмента", положившей начало менеджменту персонала считается...  
**а) Л. Гилбрет**  
 б) Дж. Вудворд  
 в) Ф. Гилбрет  
 г) М. П. Фоллет
100. В менеджменте к психологическим факторам формирования имиджа относят...  
**а) тип коммуникационных связей**  
 б) стиль управления  
 в) тип организационной структуры управления  
**г) темперамент**
101. В теории менеджмента к общим правилам построения эффективных организационных коммуникаций относят следующие из нижеуказанных...  
 а) закрытости  
 б) активного и конструктивного слушания  
 в) собственной правоты  
**г) конкретности**
102. Соотнесите вид критического замечания и приведенный пример

1. "Похвала-критика"	а) "Сейчас не получилось, в следующий раз получится"
2. "Подбадривающая критика"	б) "Работа сделана хорошо, но только не для этого случая"
3. "Критика-самопереживания"	в) "Я хорошо вас понимаю, но поймите и вы меня, интересы дела..."

103. В менеджменте согласно межличностному подходу к разрешению конфликтов Блейка-Муттона, принуждение – это... (один вариант ответа):

- а) избегание возникновения конфликта
- б) попытка одного из конфликтующих заставить принять свою точку зрения любой ценой**
- в) позиция, согласно которой проблему не стоит рассматривать в силу ее несущественности
- г) принятие точки зрения другой стороной, но лишь до некоторой степени

104. В менеджменте к нисходящим организационным коммуникациям относится (-ятся) ... :

- а) информация о вознаграждении по результатам деятельности сотрудников**
- б) жалобы;
- в) предложения по улучшению
- г) финансовая информация

105. Соотнесите подходы к власти и их характеристики

1. Правовой подход	г) власть-это право распоряжаться объектом собственности
2. Экономический подход	в) власть-это способность хозяйствующего субъекта использовать в своих интересах ограниченные ресурсы
3. Политологический подход	а) власть-это объект борьбы разных групп общества и результат этой борьбы
4. Социологический подход	б) власть-это результат общественного взаимодействия, когда одна из сторон подчиняется, а другая согласна подчиняться

106. В практике менеджмента причины тотальной загруженности менеджера могут заключаться в ... (один вариант ответа):

- а) отсутствии самоменеджмента**
- б) делегировании полномочий
- в) длительных, неспланированных телефонных переговорах**
- г) снижении нормы управляемости

107. В теории менеджмента под \_\_\_\_\_ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий.

- а) "маятником концентрации"
- б) делегированием**
- в) децентрализацией
- г) централизацией

108. С точки зрения менеджмента власть, основанная на принуждении, обычно использует...

- а) моральную мотивацию
- б) адаптацию
- в) материальную мотивацию**
- г) жесткий контроль**

109. К методам прогнозирования в теории менеджмента относятся...

- а) неформальные
- б) качественные
- в) количественные**
- г) формальные

110. К недостаткам функциональных структур относятся...

- а) наличие узкоспециализированных подразделений
- б) возможность привлечения высококвалифицированных специалистов
- в) трудность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей**
- г) возможность получения противоречивых указаний исполнителями**

111. В соответствии с теорией менеджмента основными этапами принятия управленческих решений являются...

- а) выявление и анализ проблемы**
- б) контроль ситуации
- в) разработка вариантов и выбор решения**
- г) корректирующие действия

112. С точки зрения менеджмента метод \_\_\_\_\_ в разработке управленческого решения основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы.

- а) эмпатии**
- б) ключевых вопросов
- в) симпозиума
- г) синергии

113. Примерами \_\_\_\_\_ управленческих решений являются правила безопасности, инструкции на случай аварии, пожаров и других стрессовых ситуаций.

- а) алгоритмических**
- б) контурных
- в) структурированных
- г) новаторских

114. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 500 тыс.руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 150 тыс.руб. капитальные расходы -350 тыс.руб?

- а) 3,33**
- б) 0,4
- в) 1,43
- г) 1,0

115. В теории менеджмента к основным направлениям кадровой политики организации относят... (несколько вариантов ответа)

- а) планирование и маркетинг персонала**
- б) найм и учет персонала**
- в) самоменеджмент руководителя организации
- г) развитие оргструктуры управления

116. Подсистема кадровой службы, занимающаяся управлением трудовыми отношениями, осуществляет в организации такие функции, как... (один вариант ответа):

- а) организация найма персонала
- б) управление производственными конфликтами и стрессами**
- в) планирование фонда оплаты труда в организации
- г) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений**

117. К принципам построения системы управления персоналом НЕ относится принцип... (один вариант ответа)

- а) децентрализации
- б) оптимальности**
- в) согласованности
- г) устойчивости

118. С точки зрения теории менеджмента для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации необходима взаимосвязь подсистем... (один вариант ответа)

- а) найма и учета персонала**
- б) исполнителей, работ и информационного обеспечения
- в) информационного обеспечения и финансов
- г) снабжении и сбыта продукции

119. В менеджменте тезис о том, что труд для людей - это естественная потребность, соответствует теории... (один вариант ответа)

- а) х
- б) f
- в) z
- г) у**

120. Делегирование полномочий в теории менеджмента характеризуется... (несколько вариантов

ответа)

**а) ростом ответственности менеджеров нижнего звена иерархической структуры управления**

**б) передачей властных полномочий на более низкий уровень иерархической структуры управления**

в) ростом ответственности менеджеров высшего звена иерархической структуры управления

г) передачей властных полномочий на более высокий уровень иерархической структуры управления

121. В менеджменте дивизиональное деление организационной структуры основывается на таких принципах как...(несколько вариантов ответа)

а) потребительский

**б) географический**

в) политический

**г) продуктовый**

122. К социально-психологическим методам управления относятся...(несколько вариантов ответа)

а) приказ о выполнении задания

**б) выговор за плохо выполненную работу**

**в) формирование морально-психологического климата в коллективе**

**г) доброжелательный тон беседы руководителя с подчиненными**

123. Согласно теории менеджмента экспертная власть основана на том, что...(несколько вариантов ответа)

**а) исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице**

б) руководитель обладает специальными знаниями

**в) решение исполнителя подчиниться является сознательными и логичными**

г) исполнитель верит, что руководитель может наказывать

124. В практике менеджмента для повышения эффективности коммуникаций в организации рекомендуют...(несколько вариантов ответа)

а) ускоренное развитие неформальных каналов связи

**б) увеличение интенсивности информационных потоков и объемов данных**

**в) применение современных информационных технологий**

**г) создание системы обратной связи**

125. Соотнесите следующие виды отношений, согласно теории трансактного анализа Э.Берна

1. Я в порядке = ты в порядке	г) отношения равенства
2. Я в порядке > ты не в порядке	а) отношения унижения
3. Я не в порядке < ты в порядке	б) отношения превосходства

126. Умение управлять собой, рациональная организация процесса управления в целях оптимизации использования ресурса времени, в менеджменте называется термином...

а) "функция управления"

**б) "самоменеджмент"**

в) "имидж менеджера"

г) "метод управления"

127. \_\_\_\_\_ методы управления ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

а) психологические

б) административные

**в) социальные**

г) экономические

128. К факторам способствующим образованию формальной организации относятся...

а) способность общаться

**б) желание совместных действий**

**в) достижение общей цели**

г) стремление к свободе действий

129. Согласно теории менеджмента цели организации должны соответствовать требованию (-ям)



- а) статичности  
**б) соответствия конкретной ситуации**  
 в) сложности  
**г) конкретности и измеримости**
130. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач исследования называли...(несколько вариантов ответа)  
 а) определение функции и принципов эффективного менеджмента  
**б) временной контроль проведения производственных операций**  
 в) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации  
**г) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте**
131. Процесс определения направления развития организации и разработки практических мер для достижения целей организации в менеджменте называется...(один вариант ответа)  
 а) прогнозированием  
 в) футурологией  
**в) планированием**  
 г) проектированием
132. \_\_\_\_\_ цели организации определяют ее общее назначение, декларируются в "Уставе" или "Положении об организации", а также публично заявляются руководителем.  
 а) операционные  
 б) оперативные  
 в) стабилизационные  
**г) официальные**
133. К характеристикам, относящимся к теории мотивации Ф. Герцберга, относятся...(несколько вариантов ответа)  
**а) деление потребностей работника на две группы: мотивирующие и гигиенические**  
 б) удовлетворение гигиенических потребностей не мотивирует людей на выполнение работы  
 в) концепция мотивации, согласно которой люди определяют соотношение вознаграждения и затраченных усилий  
 г) концепция мотиваций, построенная на базе иерархии потребностей: первичных и вторичных
134. Преимуществами матричной структуры управления в теории менеджмента являются...(несколько вариантов ответа)  
**а) улучшения использования интеллектуальных ресурсов**  
 б) усиление управленческой вертикали  
**в) гибкость и адаптивность**  
 г) упрощение управленческих коммуникаций
135. С точки зрения менеджмента \_\_\_\_\_ определяет мотивационную направленность методов управления.  
**а) совокупность потребностей людей, побуждающих их к совместной деятельности**  
 б) способность руководителей воздействовать на подчиненных  
 в) совокупность потребностей людей, побуждающих их к обособленной деятельности  
 г) стремление работников организации к автономии деятельности
136. Деятельность по формированию структуры организации и обеспечению всем необходимым для ее нормальной работы относится к группе \_\_\_\_\_ функции управления.  
 а) частных  
 б) доминирующих  
**в) общих**  
 г) специальных

### Критерии оценки

#### Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий

систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

### 9.3.3 Оценочное средство 2 (контрольная работа)

#### Вариант №1

На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

#### Вариант №2

На примере конкретной организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода.

а) Представьте социально-экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем. Далее в каждой подсистеме выделите элементы, образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.

б) Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности, взаимосвязанности компонентов.

#### Вариант №3

Определите и опишите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации. Практическое значение закона самосохранения организации. Вскрыть связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения.

#### Вариант №4

Сформулируйте миссию и главные цели какой-либо известной вам организации и дайте развернутое обоснование их содержания. Тщательно обдумайте следующие вопросы и аргументируйте ответы на каждый из них.

а) Согласны ли с утверждением, что само существование организации предполагает, что у

нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?

б) Согласны ли с утверждением, что адаптация организации к изменениям внешних условий

угрожает целостности организации как системы?

в) Согласны ли с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими, с точки зрения показателей эффективности?

#### Вариант №5

Опишите внешнюю среду конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности (промышленное предприятие, вуз, магазин, банк, школа и пр.) с выделением факторов прямого и косвенного воздействия. Проведите характеристику внешней среды (с точки зрения сложности, подвижности, неопределенности внешней среды) для анализируемого объекта. Проведите анализ поведения элементов системы при изменении

факторов внутренней и внешней среды, при этом рассмотреть изменение не менее двух

факторов внешней среды и не менее двух факторов внутренней среды организации, как «положительных», так и «отрицательных», исследовать их всестороннее влияние. Определить состояние когда «отрицательный фактор» становится положительным, и наоборот. При построении цепочек должны быть исследованы изменения всех элементов системы.

#### Вариант №6

Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением. Составьте в соответствии с алгоритмом проектирования организационно-функциональную модель.

#### Вариант №7

Изучите ситуацию «Совершенствование организационной структуры промышленного предприятия» (на примере конкретной организации). Определить: организационно-правовую форму; вид деятельности; численность персонала и его качественные характеристики; тип организационной структуры; наличие удаленных структурных подразделений (филиалов, представительств, дочерних компаний); Выполнить следующие задания:

Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия.

#### Вариант №8

Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим направлениям:

тип структуры управления;

руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;

распределение структурных подразделений и отдельных работников между

руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в

непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;

общее количество и/или структурных подразделений и отдельных работников;

ликвидированные структурные подразделения;

вновь созданные структурные подразделения;

распределение структурных подразделений по функциям управления;

количество уровней управления.

#### Вариант №9

На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру исследуемых предприятий. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий, и оформите полученные результаты в виде отчета.

#### Вариант №10

Дать развернутую характеристику качеств менеджера, которые формируют представление о стиле управления организацией. Выделите основные признаки, характеризующие авторитарный (диктаторский) и демократический стили руководства.

Показать, как стиль управления влияет на эффективность/неэффективность организационной культуры.

### Критерии оценки

Критерии оценки	Оценка
Вопрос изложен полностью, логичен, приведены примеры	Оценка «отлично»
Вопрос изложен преимущественно полностью, есть небольшие нарушения логики изложения,	Оценка «хорошо»

приведенные примеры преимущественно относятся к излагаемому вопросу.	
Вопрос изложен не полностью, есть нарушения логики изложения, приведенные примеры частично относятся к излагаемому вопросу.	Оценка «удовлетворительно»
Ни один из критериев оценки не соблюден	Оценка «неудовлетворительно»

### 9.3.2 Оценочное средство 3 (практические задания)

#### Кейс № 1

#### «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

##### Характеристика организации 1

Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

Численность персонала: 2 300 человек.

Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности, как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

##### Характеристика организации 2

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.

Численность персонала: 800 человек.

Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

Общая ситуация:

Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «тайнственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой

управления персоналом стоит задача – сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

### **Задание**

Определите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

#### **Варианты ответов**

Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.

Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.

Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.

Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).

Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.

Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.

Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.

Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности («Лучший работник»), так и коллективные («Лучшее подразделение»).

Система определенных «бонусов» сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.).

Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.

Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.

Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.

Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.

Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.

Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).

Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).

Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам (день компании, профессиональные праздники).

Проведение конкурсов по профессиям и другим с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.

Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.

Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год – 20% оклада, второй – 30, третий – 40, четвертый – 50, пятый – 60, шестой – 70, седьмой – 80, восьмой – 90, девятый и последующие годы – 100%).

## **Кейс №2**

### **«Неработающая нематериальная мотивация»**

ОАО «Н...» – крупный холдинг. У сотрудников есть социальный пакет (абонементы в фитнес-клуб, медицинская страховка). Для них проводятся корпоративные праздники, созданы хорошие условия труда. Работники получают достойную зарплату. Однако люди постоянно увольняются. Почему так происходит? Что следует предпринять, чтобы снизить текучесть персонала?

#### **Решение**

Хороший социальный пакет и достойная зарплата – далеко не все, что поможет компании стимулировать сотрудников. Необходима уникальная система нематериальной мотивации, являющаяся ее конкурентным преимуществом на рынке труда. Чтобы понять, из каких элементов она должна состоять, лучше проанализировать разные способы нематериальной мотивации и остановить выбор на тех из них, которые отвечают поставленным целям.

Например, если нужно стимулировать сотрудников на выполнение и перевыполнение плана, проявление инициативы, помогут:

- соревнования, конкурсы между подразделениями;
- создание рабочих групп для реализации новых проектов;
- налаживание эффективной обратной связи;
- обучение в виде деловых игр, решение практических кейсов;
- привлечение персонала к наставничеству;
- гибкий рабочий график;
- поощрительная командировка в другой город;
- упоминание имени лучшего сотрудника на продукте или услуге компании и др.

Если стоит задача привлечь в компанию квалифицированных специалистов и удержать ключевых сотрудников, традиционным средством является социальный пакет. Его составляющие не должны быть одинаковыми для всех. Лучший вариант – это «кафетерий», когда сотрудники могут сформировать свой соцпакет самостоятельно из предложенного набора.

Кроме того, важно наладить систему премирования. Анализируйте обзоры зарплат и социальных пакетов в отрасли (составляются консалтинговыми фирмами, кадровыми агентствами). Это даст информацию о месте компании в ряду ее конкурентов. Позволит правильно оценить причины, по которым сотрудники уходят из компании, и далее работать над созданием эффективной системы мотивации, включающей материальную и нематериальную составляющие.

## **Кейс №3**

### «Вы решили повысить заработную плату»

Перед Еленой Ивановой, только что назначенной районным менеджером по продажам, встала задача – повысить базовую зарплату своих торговых агентов. Бюджет, который она накопила для распределения прибавки к зарплате между семью агентами, составляет 100 000 руб. Простое распределение прибавок к оплате вызвало сильное недовольство в других сбытовых командах, поэтому Елене посоветовали взять за основу объективные критерии, которые можно классифицировать, взвесить и выразить в цифрах. Когда Елена примет решение, она должна будет его обосновать. Все оценочные критерии, которые есть у Елены, сведены в следующую таблицу.

Таблица - Критерии оценки торговых агентов

Торговый агент	Стаж работы, лет	Показатели продаж <sup>1</sup>	Абсентеизм <sup>2</sup> , %	Предыдущая оценка результатов деятельности и поведения			Личные характеристики
				Навыки продаж	Инициативность	Отношение к работе	
Смирнов	5	0	,5	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Почти достиг пенсионного возраста; только что умерла жена; с трудом приспосабливается к новым ситуациям
Иванов	2	15	,0	Отличные	Хорошая	Отличное	Собирается поступать в СамГТУ на заочное отделение
Орлова		8	0,0	Недостаточная	Недостаточная	Плохое	Мать-одиночка с двумя детьми
Доронин		4	,5	Недостаточные	Средняя	Хорошее	Имеет четырех иждивенцев
Фролов	1	8	,0	Отличные	Средняя	Среднее	Женат на богатой женщине
Петрова	8	00	,0	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Активный деятель политического движения; хочет создать женскую общественную организацию
<p>1 Проценты от нормы. Например, 110% означают, что за последние 12 месяцев результаты сбыта превысили норму на 10%.</p> <p>2 Абсентеизм – понятие из американского менеджмента и статистики. Означает временное отсутствие на работе по причинам: болезнь, несчастный случай, прогул, уход за ребенком, разрешение администрации, опоздание, отпуск по семейным обстоятельствам.</p>							

**Задание:** работая в небольших группах, проанализируйте информацию о результатах труда, приведенную в таблице. Решите, как распределить бюджет в 100 000 руб.

## «Рабочие мотивы»

В 2002 г. из юридической компании «Князев и партнеры» ушел 30-летний адвокат. «Я долго не мог понять, почему это произошло, ведь он променял должность с окладом \$2000 на подобную, но с зарплатой \$1200», – вспоминает Андрей Князев, руководитель коллегии адвокатов «Князев и партнеры». В тот момент юридической фирме было всего год от роду, но ее положение на рынке было более чем стабильным, перспективы развития велики, да и оклады одни из самых высоких по столице.

Понять ситуацию Князеву удалось после посещения тренинга психолога Леонида Кроля, директора Института групповой и семейной психологии. Благодаря этим занятиям он взглянул на работу с точки зрения сотрудника и его семьи. И понял, что именно этому человеку, несмотря на его энергию, молодой возраст и высокие карьерные амбиции, было важно уходить с работы в 18.00, поскольку дома его ждала молодая жена. Тренинг помог Князеву построить в компании более гибкую систему мотивации. И если в 2003 г. текучесть кадров там была порядка 30-40%, то к 2006 г. она сведена практически к нулю.

### Шкала ценностей

Мотивация сотрудников (стимулирование эффективности их труда и лояльности работодателю) не может быть универсальной. Это целая система мер воздействия, которая для каждого сотрудника должна быть индивидуальной. Впрочем, есть целый ряд правил, которые работают для каждой определенной группы работников.

Чтобы понять, как эти правила работают, для начала стоит представить себе общую картину системы человеческих ценностей применительно к работе.

В феврале 2007 г. по просьбе «Ведомостей» компания Romir Monitoring провела опрос более 1500 москвичей в возрасте от 18 до 70 лет о месте карьеры в системе ценностей. Как ни странно, оказалось, что карьера и материальное благосостояние заботят респондентов едва ли не в последнюю очередь, в то время как семья, здоровье и друзья возглавляют список приоритетов. Австриец Александр Гранат, старший консультант компании Neumann International AG (входит в международную ассоциацию хедхантеров AESC), считает, что такие приоритеты – следствие более низкого уровня жизни в России и меньшей уверенности в завтрашнем дне. Однако система ценностей (а, следовательно, и необходимая система мотиваций) работника в большей степени зависит от его личных качеств.

Критерии привлекательности профессии определяются не столько уровнем развития общества, сколько человеческими потребностями. Чтобы их назвать, достаточно вспомнить пирамиду Маслоу, определяющую мотивы человеческого поведения. По Маслоу, сначала человеку необходимо удовлетворить физиологические потребности, затем обеспечить безопасность, после чего становятся важными мотивы социальной значимости, собственной значимости среди клана и на вершине пирамиды находится потребность в свободе. Соответственно, выбирая профессию, человек вначале смотрит на размер оклада, затем его беспокоит стабильность работы, после чего – значимость профессии в обществе и, наконец, возможность карьерного роста и свобода самовыражения.

### Деньги – не главное, но основное

Следуя утверждению Маслоу, первым (и главным) критерием оценки привлекательности работы должен быть «материальный фактор». Это подтверждает исследование Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), проведенное в конце 2006 г. Было опрошено 1600 человек в 153 населенных пунктах 46 регионов России. Две трети (69%) определили работу, прежде всего, как источник средств к существованию. Каждый десятый полагает, что в жизни «есть вещи поважнее работы». Лишь 14% респондентов ответили, что работа им «важна и интересна сама по себе, независимо от оплаты».

«Женщины чаще, чем мужчины, заявляют об интересе к работе как таковой (19% по сравнению с 10% мужчин), – анализирует результаты Юлия Верлина, руководитель направления корпоративных исследований ВЦИОМ. – Мужчины чаще, чем женщины,



склонны рассматривать работу прагматично – как источник средств (74% по сравнению с 63% женщин)». Наибольший энтузиазм по отношению к труду проявляет молодежь – 22% опрошенных в возрасте от 18 до 24 лет, прагматиков среди них 63%. Наименьший – зрелые люди в возрасте от 35 до 60 лет, фанатов работы среди них лишь 12-14%.

Для работодателей важен баланс между теми, кто желает только денег, и теми, для кого материальный стимулятор не важен. Например, Светлана Иванилова, директор дирекции планирования, подбора и адаптации персонала компании «Евраз Холдинг», стремится к тому, чтобы для 30% сотрудников работа была важна и интересна независимо от оплаты, для 67% служила, прежде всего, источником средств к существованию, а 3% составляли те, для кого «в жизни есть вещи поважнее». Людей, которые считали бы работу в «Евраз Холдинге» неприятной обязанностью, говорит она, не должно быть вовсе.

«В идеале 20% сотрудников должны видеть в своей работе, прежде всего, возможность самореализации и развития и 80% – трудиться ради заработка, получения средств к существованию, ориентируясь на выполнение поставленных задач», – уверен Евгений Василенко, директор департамента по работе с персоналом компании «Росгосстрах». Свою мысль он объясняет просто: «Не все же в компании должны наводить орудие точно в цель. Нужны подносчики снарядов, чистильщики орудий, тыловая служба, кухня и проч.»

«Те, кто работает ради самореализации, «вытаскивают» горящие проекты, – отмечает Татьяна Крутова, HR-директор группы компаний BBDO Russia. – Тем не менее, рано или поздно такие сотрудники могут переместиться в группу № 2 [для которых главное – материальный стимул], и здесь важно не упустить момент и обеспечивать их в том числе и конкурентными заработными платами». Ведь и прагматичное большинство не будет работать без нематериальных форм поощрения. К примеру, заработал человек на машину, а потом ему захочется карьерного роста. Василенко из «Росгосстраха» вообще считает исключительно материальное стимулирование тупиком: «Нет гарантий, что, получив повышение, работник не скажет: «Мало!». «Нужно переключать мотиватор на другие формы – карьера, статус, уважение, расширение полномочий, иначе такого работника легко переманить», – говорит Василенко.

Однако те, кто считает, что «в жизни есть вещи поважнее работы», вызывают у специалистов по работе с персоналом опасения (согласно опросам ВЦИОМ, их порядка 10%). Крутова из BBDO советует никогда не просить такого человека поработать в выходной – он не придет ни при каких обстоятельствах. Как правило, такие сотрудники стабильны, но в горящем проекте они не помощники. По мнению Крутовой, стимулы для таких сотрудников те же, что и для второй группы (прагматиков).

От четвертой группы (люди, которые считают работу неприятной обязанностью) специалисты по человеческим ресурсам советуют избавляться.

#### Цена привязанностей

Согласно опросу ВЦИОМ, на вопрос «Насколько для Вас важна работа в данной конкретной организации?» 9% респондентов ответили, что «ни за что не поменяли бы свою работу ни на какую другую». 22% сказали, что заставить предпринять подобный шаг их могли бы «лишь очень серьезные основания». Каждый второй (54%) уйдет от работодателя на лучшие условия, а каждый десятый с легкостью сменил бы работу. Затруднились ответить 5% респондентов.

То, что более половины россиян готовы сменить работу при лучших условиях, не должно пугать работодателей. Это может являться и положительной характеристикой, отражая готовность человека к изменениям, к профессиональному и личностному развитию. А поскольку таких людей большинство, они коллективно улучшают рынок труда: ориентируясь на них, работодатели вынуждены улучшать условия, стараясь угодить.

Даже 10% тех, кто готов уйти в любой момент, не стоит считать балластом, уверен Князев. Особенно если это люди старшего поколения и совсем молодые – именно благодаря им осуществляется преемственность поколений и передача умений, знаний и навыков. С

другой стороны, это могут быть сотрудники, которые ошиблись в выборе либо, давно находясь в компании, исчерпали себя и не видят в ней перспектив роста, полагает Галина Мельникова, руководитель службы человеческих ресурсов финансовой корпорации «Уралсиб». А такие сотрудники вряд ли полезны компании.

Согласно данным опроса, более всего лояльных сотрудников среди руководителей и специалистов с высшим образованием – 46-48%. Среди других категорий опрошенных доля тех, кто привязан к своей работе, не превышает трети. Кроме того, чем выше человек оценивает свое материальное положение, тем менее он склонен к уходу. Чем моложе – тем менее лоялен. Среди респондентов в возрасте от 18 до 24 лет 68% готовы сменить работу, если им предложат лучшие условия. Среди опрошенных более зрелого возраста 50-56% готовы уйти на лучшие условия. Павел Безручко, старший партнер консалтинговой компании «Экопси Консалтинг», говорит, что с возрастом у людей снижается готовность к изменениям. Да и нарабатанным положением и доходами не всякий готов рискнуть, сменив место работы.

Эксперты рекомендуют не радоваться лояльным работникам. Ключевым понятием для служб управления персоналом крупных компаний является понятие эффективности сотрудника на рабочем месте, а не понятие лояльности. Для многих привязанность к работе означает хорошие отношения в коллективе, комфортные условия труда, например, близкое расположение к дому, и зачастую минимум требований организации к работнику. Поэтому мы рекомендуем интерпретировать данные ВЦИОМ со скидкой на то, что часть респондентов воспринимали вопросы именно в контексте бытового комфорта, для них преданность организации не означает, что они готовы вкладывать свои знания, умения и навыки в ее развитие, т. е. не связана напрямую с эффективностью труда.

Мельникова из ФК «Уралсиб» говорит, что «наивно было бы полагать, что компания, которая хочет построить лояльную команду, должна принимать на работу лишь специалистов среднего и старшего возраста, с высшим образованием и на высокие оклады». Без ненадежной молодежи все равно никуда. Во-первых, молодые специалисты стоят дешевле. Во-вторых, они более открытые и гибкие, им с чистого листа проще прививать корпоративную культуру. В-третьих, коллектив должен быть гармоничным, следовательно, разношерстным, чтобы консервативные и радикальные взгляды, инициативность и многолетний опыт были уравновешены. В-четвертых, трудно найти на кадровом рынке необходимое количество свободных равноценных высококвалифицированных специалистов среднего возраста.

В сентябре 2006 г. рекрутинговое агентство Kelly Services провело исследование, посвященное мотивации кандидатов. Исследование охватило семь городов – Москву, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Самару, Пермь, Великий Новгород; анкеты заполнили почти 3000 человек. В рамках исследования соискателям задавали вопрос «Что может удержать Вас на текущем месте работы?» (см. рис. 3.1).

### ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ НА ТЕКУЩЕМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ

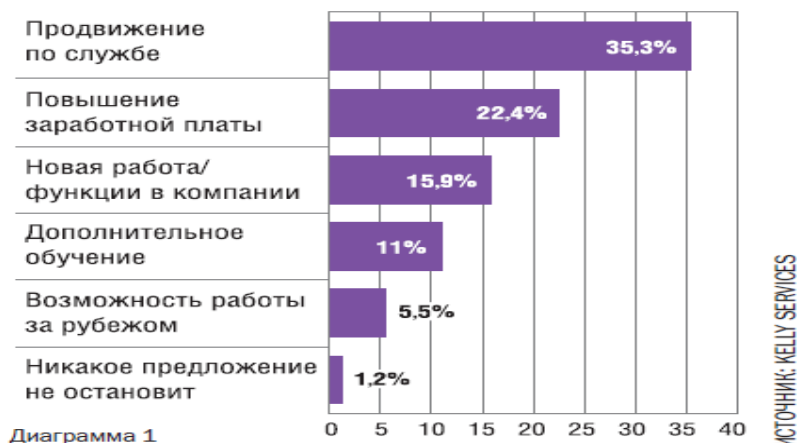


Рис. 3.1. Что может удержать Вас на текущем месте работы?

На первом месте в качестве удерживающего фактора оказалось повышение по службе (35,3%), а повышение заработной платы – с большим отрывом на втором месте (22,4%). Столь неожиданный результат, по мнению авторов исследования, свидетельствует о том, что среди соискателей формируется тенденция предпочтения не денежных видов мотивации перед денежными.

Всего 1,2% кандидатов сообщили, что на текущем месте работы их «не удержит никакое предложение работодателя», – поэтому, владея информацией о мотивации, работодатель имеет шанс удержать практически любого сотрудника.

Так как второе место в удержании сотрудника в текущей компании занимает повышение зарплаты, логичным в исследовании выглядел вопрос о проценте, на который сотруднику необходимо повысить зарплату (рис. 3.2).

### ПРОЦЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЗАРПЛАТ

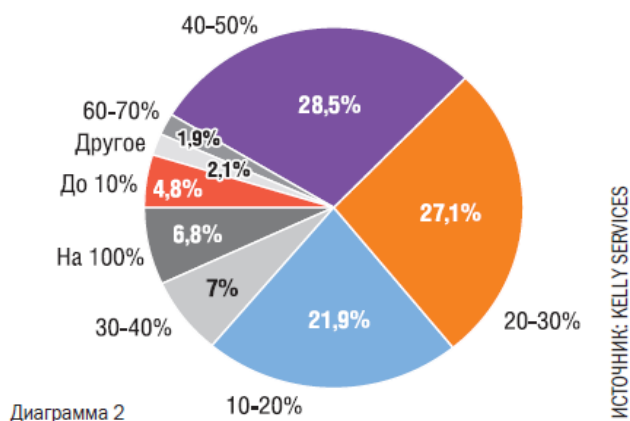


Рис. 3.2. Процент повышения зарплат

Почти 30% сотрудников готовы остаться на текущем рабочем месте, если им сделают предложение, превышающее текущую заработную плату на 40-50%. Чуть больше 27% сотрудников останутся в компании, если им повысят зарплату на 20-30%.

Повышение заработной платы как фактор удержания сотрудника в компании в геометрической прогрессии приобретает значимость с возрастом кандидата. Диаметрально противоположная ситуация с продвижением по службе – чем сотрудник моложе, тем для него это важнее,

вероятно, это связано с тем, что молодые сотрудники начинают с начальных, самых низких ступеней в компании.

Из таблиц (рис. 3.3) видно, что для белых воротничков меньшее значение имеют факторы «Продвижение по службе» и «Повышение зарплаты». Мотивация этих сотрудников перераспределяется в сторону новой работы или функций в компании, дополнительного обучения и возможности работы за границей – в отличие от синих воротничков, для которых более близкие во временной перспективе факторы (повышение зарплаты и продвижение по службе) имеют большее значение.

ИСТОЧНИК: KELLY SERVICES								
ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ВАС НА ТЕКУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ? – ПО ВОЗРАСТУ, %								
Возраст	Продвижение по службе	Повышение зарплаты	Новая работа, функции в компании	Дополнительное обучение	Возможность работы за рубежом	Никакое предложение работодателя	Не указано	Другое
18–25 лет	40,7	17,8	15,8	11	6,6	0,9	5,6	1,5
26–33 лет	31,3	25,7	15,7	11,8	4,6	1,6	6,7	2,6
34–45 лет	26	30,9	17,4	10	3,3	1,4	7,7	3,3
45 лет и больше	13,8	39,7	10,3	6,9	1,7	0	22,4	5,2

ИСТОЧНИК: KELLY SERVICES								
ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ВАС НА ТЕКУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ? – БЕЛЫЕ И ГОЛУБЫЕ ВОРОТНИЧКИ, %								
Возраст	Продвижение по службе	Повышение зарплаты	Новая работа, функции в компании	Дополнительное обучение	Возможность работы за рубежом	Никакое предложение работодателя	Не указано	Другое
Белые воротнички	32,4	23,3	17,3	11,5	6,3	1,3	5,8	2,1
Голубые воротнички	39	28,1	12,6	10	1,8	1,1	5,9	1,6

Рис. 3.3. Факторы удержания сотрудников компании

### Вопросы

Как бы вы сформулировали понятие «мотивация», исходя из определений, данных автором предлагаемой статьи, и других известных вам теорий мотивации? Является ли это понятие универсальным для каждого человека?

Что такое «шкала ценностей»? Каким образом система ценностей человека влияет на его профессиональную деятельность?

Являются ли деньги главным стимулом к эффективной деятельности? Назовите другие известные вам мотивирующие факторы.

Каково отношение работодателей к мотивированности персонала?

Насколько важна для работодателя лояльность работника по отношению к компании?

Что влияет на повышение лояльности работника?

Как вы считаете, существуют ли различия в подходах к мотивации и лояльности у граждан России и других государств?

Каким образом представленные в статье примеры соотносятся с классическими теориями мотивации?

### Кейс № 5

#### «Оплата временной работы»

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

### Задание

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Указания: при анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

#### **Кейс № 6**

#### **«Возрождение «Вимм-Билль-Данна»**

Компания «Вимм-билль-данн» (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока.

ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро (\$18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро (\$1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой «Большевик» и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – «Лебедянский», начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее.

Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив «Лебедянскому» и «Мултону».

2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвлечь население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен. Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных ферм. В августе 2004 г. ВБД начал

переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке.

В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за \$1 млрд (достигла \$1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до \$23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до \$96,9 млн.

Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%).

В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – \$11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла \$19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе «Сибирское молоко» в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место «Лебедянскому». Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до \$1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до \$30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера.

В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода «Альбумин». Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером «Альбумиа» с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод «Сибирское молоко».

Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к \$1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, «Лебедянского», составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства «Бизнес аналитика», доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.

Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода «Пивоиндустрия Приморья» входящей в «Альфа-групп» инвесткомпания «Альфа-эко». По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне

Heineken заводы «Шихан» и «Волга». Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в \$120-140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке \$25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Соса-Сола по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Соса-Сола в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы «Соса-Сола Украина» был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение «напитки», руководителем «детского питания» стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.

Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010 г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов. Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды «Заповедник Валдай», продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока «Очаковский молзавод» и крупное сибирское предприятие «Манрос». Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных \$4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО «Вимм-билль-данн» (ранее – ОАО «Лианозовский молочный завод»). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006 г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15-30%.

#### **Вопросы:**

1. В чем вы видите основные причины успеха компании ВБД на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?
2. В чем вы видите основные преимущества и недостатки диверсификации современных компаний?
3. Какую стратегию предпочтительнее реализовывать компании ВБД в будущем: вертикальной или горизонтальной интеграции?
4. Какой вид организационной структуры использовала компания до прихода нового управляющего, и какой вид стала использовать после его вступления в должность?
5. Повлияла ли роль нового западного управляющего на развитие компании?
6. Возможно ли, на ваш взгляд, будущее поглощение компании ВБД одной из крупнейших мировых компаний, работающих в данной отрасли?

#### **Кейс №7**

#### **«Корпоративный стандарт компании Heinz»**

Американская компания «Heinz» – одна из самых крупных производителей детского питания, коэффициент объема продаж, которой приближается 1 000 0000 долларов. В 2010 году в отдел маркетинга начали поступать телефонные звонки, связанные с вопросами

расширения ассортимента. Начальник отдела маркетинга донес требования потребителей до генерального директора, который задумался над этим вопросом. Так как на самом деле последний год продукция не обновлялась и компания начала уступать своим конкурентам – Нирр, Фрутоняня, Nestle. Также Генеральный директор часто слышал на совещаниях замечания по поводу корпоративной культуры. Президент компании напротив считал, что компания уже доказала, что она лучшая, ведь она много лет занимала лидирующую позицию, в отличие от конкурентов. На данный момент президент «Heinz» поставил перед собой задачу создать высоконравственную культуру, а также, обратить внимание на этику взаимоотношений. По его задумке «Heinz» должна была стать образцом высокого качества трудовой деятельности, для этого он разработал корпоративный стандарт, который включал в себя:

- «откровенность» (менеджеры высшего звена обязаны быть заинтересованы в своих подчиненных, т.е. они должны знать все об их жизни, замечать их успехи, не забывать упоминать о том, что каждый сотрудник важен для компании, знать все их недостатки, чтобы в дальнейшем искоренить их);

- «изотропность» (свобода суждений и обоснованная критика должна приветствоваться в компании);

- «моральный кодекс» (требования должны быть четко сформулированы менеджерами, также они обязаны показывать пример исполнительности другим работникам, помогать им при решении важных вопросов и не сбрасывать на других свои должностные обязанности);

- «рациональное делегирование» (полномочия необходимо рационально распределять от менеджеров к низкому уровню управления, к тем сотрудникам, которые занимаются непосредственно производством детского питания и взаимодействуют с потребителями;

- «связи с внешним миром» (компания «Heinz» должна отказать в сотрудничестве своим партнерам, так как их действия не соответствуют этике компании);

- «критерии оценки персонала» (сотрудники, которые будут соблюдать корпоративные стандарты компании, будут премироваться).

После внедрения корпоративного стандарта прошел год, многие до сих пор считают эту идею глупой, так как не понимают, как это может повысить эффективность работы компании. Но генеральный директор основывался на том, что проблемные зоны компании образовались из-за внешних факторов и обстоятельств. И если бы в компании не было введено корпоративного стандарта, компания не стала бы процветать, а только понесла бы ущерб.

#### **Вопросы:**

1. Расскажите про организационную культуру «Heinz».
2. Назовите сильные и слабые стороны организационной культуры компании «Heinz».
3. Как вы считаете, был ли прав генеральный директор компании, введя новый корпоративный стандарт? Обоснуйте свой ответ.

### **Кейс №8**

#### **«Дисбаланс персонала»**

Говард Рейхар являлся президентом «Кастинг Интернешнл» более 17 лет. Именно благодаря этому человеку компания занимала высшей рейтинг и вышла на международный уровень. Сотрудники, проработавшие с ним бок о бок, утверждают, что он является истинным руководителем, профессионалом своего дела, который никогда не забывал о своих подчиненных и был верен своему слову.

Говард уделял большое внимание вопросу формирования личностных целей работника. Он считал, что от того какие цели видит для себя работник во многом зависит конечный результат.

Для него коллектив являлся «второй семьей».



Говарда Рейхара отправили в один из филиалов компании с проверкой, так как филиал не выполнял нормы в течение полугода.

Когда он пришел в филиал Санкт-Петербурга, он понял, что большая часть проблемы заключалась во взаимоотношениях персонала. Среди сотрудников царил дисбаланс, постоянные интриги, недоверие. Перед ним стоял вопрос улучшения отношений между сотрудниками, ему надо было научить их взаимодействовать друг с другом. Спустя месяц его работы им была разработана программа «Коллектив – вторая семья». Эта программа включала в себя такие пункты:

«Единство, доверие, сотрудничество» – персонал должен был научиться этим трем качествам, путём взаимодействия друг с другом. Генеральный директор ставил перед ними задачи, выполнение которых полностью зависело от постоянного взаимодействия и контакта друг с другом.

«Свобода слова и рациональная критика» – каждый сотрудник имеет право и должен высказывать свое мнение, но он также должен спокойно относиться к критике.

«Квартальная пятница» – если в конце квартала план работы был выполнен, то в последнюю пятницу квартала вместо рабочего дня работников вывозили на различные увеселительные мероприятия.

#### **Вопросы:**

1. Как вы считаете, поможет ли программа введенная Говардом Рейхаром разрешить разногласия между сотрудниками? Обоснуйте свой ответ.
2. Что бы вы предложили для разрешения проблемы?

### **Кейс №9**

#### **«Липовая» награда»**

#### **Описание проблемы.**

В прошлом году организация «Икс» получила приз «Хрустальная сова» на конкурсе «Предприятие года». Награду компании дали потому, что директор заплатил организаторам «липового» конкурса немаленькие деньги. При этом по словам HR-директора компании «Икс», зарплаты у сотрудников ниже рыночных, и условия труда оставляют желать лучшего.

«Награда», присуждение которой было объявлено при всем честном народе, пропиарено в корпоративной газете, у персонала не вызвала восторга и трудового энтузиазма. Как и следовало ожидать, сотрудники стали еще хуже работать, принялись с удвоенным рвением опаздывать и прогуливать. Участились случаи появления в офисе персонала в нетрезвом виде, выросло количество претензий от заказчиков.

HR-директор расценивает действия руководства как попытку «пустить пыль в глаза». По его мнению, награда должна быть заслуженной, только тогда она сыграет свою положительную роль. Те, у кого компания как бы «выиграла» данный приз, на взгляд HR-директора, действительно лидеры рынка, с них можно брать пример.

В результате получилась очень двусмысленная ситуация: «Икс» с численностью 250 человек, которую никто не знает, становится предприятием года. А действительно признанный лидер, организация, где работает 5 000 сотрудников, пол-очка не дотянула до первого места в конкурсе. Последняя согласилась поучаствовать в конкурсе в расчете на объективные критерии, поскольку была уверена в своих преимуществах, и платить за награду отказалась.

Предприятие «Икс» объективно никогда не заняло бы первого места. Как признался HR-директор, в компании высокая текучесть кадров, оклады ниже средних по рынку, задержки выплат, плохие условия труда и т.д. Но руководство согласилось оплатить первое место. Во время церемонии награждения в зале стоял такой свист, что выходить на сцену за «Хрустальной совой» было стыдно.

В этом году компанию «Икс» снова приглашают принять участие в том же самом конкурсе. Руководство обеими руками за, только HR-директор против, но при этом он не

знает, как донести до управленческого звена мысль, что награды не покупаются, а «липовые» призы ни к чему хорошему не приведут. Жюри конкурса состоит из независимых консультантов, чьи имена даже в Интернете сложно найти.

Вопросы

Как HR-директору убедить руководство не участвовать в конкурсе?

Какие меры можно принять, чтобы улучшить внутреннюю среду компании и положение на рынке?

### **Кейс №10**

#### **«Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР»)»**

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие. ИПК «КЕДР» был организован в 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22 437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1. В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2. Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4. Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

#### **Задание**

1. Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2. Проанализировать какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3. Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть что улучшить»?

4. Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5. Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

### **Кейс №11**

#### **«Организационная культура компании LEVI STRAUSS»**

#### **Цели**

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.

2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

### **Ситуация**

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:

– открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

– независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

– этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

– делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

– внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

– оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

### **Вопросы**

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?

2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

## **Кейс № 12**

### **«Выявление преобладающего типа организационной культуры»**

Описание ситуации и постановка задачи

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (а, б, в или г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства – это:

а) организация производства и поиск рынков сбыта;

- б) ориентирование работы и повышение эффективности;
- в) делегирование ответственности и координация работы подразделений;
- г) инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- а) формальные и безличные;
- б) редкие, в письменной форме;
- в) личные;
- г) частные и неформальные.

3. Контроль в основном основан на:

- а) планах и формальных процедурах;
- б) достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
- в) показателях сбыта продукции;
- г) бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:

- а) чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
- б) надежде на повышение;
- в) личных оценках;
- г) повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- а) неформальная;
- б) централизованная, функциональная;
- в) децентрализованная и линейно-штабная;
- г) кроссфункциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

- а) доминирование и подавление сопротивления;
- б) рациональность и поддержание порядка;
- в) защита интересов членов организации;
- г) достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:

- а) соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
- б) получать удовлетворение от работы;
- в) решать проблемы и вносить вклад в общее дело;
- г) сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- а) взаимных интересах и общности;
- б) сотрудничестве;
- в) конкуренции;
- г) соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана на:

- а) компетентности, опыте и знаниях;
- б) способности поддерживать дисциплину и порядок;
- в) должностной позиции;
- г) способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

- а) способность добиваться результата и побеждать;
- б) следование правилам и процедурам;
- в) помощь другим людям;
- г) вклад в достижение целей организации.

### **Решение проблемы**

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв) (см. табл. 5.1).

Таблица - Ключ к вопроснику

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	б	в	а	г
2	а	б	г	в
3	г	а	в	б
4	в	г	б	а
5	б	в	а	г
6	а	б	г	в
7	г	а	в	б
8	в	г	б	а
9	б	в	а	г
10	а	б	г	в
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

#### Кейс № 13

Компания «MegaCompany» занимается разработкой и выпуском бытовой техники. Компания уже достаточно раскручена и имеет спрос на рынке. Последнее время компания занималась идеей разработки функции в стиральной машине, которая способна убивать все виды микробов и бактерии, эта функция очень подходила семьям, у которых были дети. Но их идея потерпела «фиаско», у исследователей не получилось избавиться от всех микробов, некоторые виды не поддавались обработке. Вы являетесь менеджером по маркетингу в «MegaCompany». Вы понимаете, что появление надписи «Усовершенствованная модель» на упаковке стиральной машины и в рекламе повысит объем продаж компании. Каково будет Ваше решение? Обоснуйте свое решение.

#### Кейс № 14

**Задание:** проанализируйте следующие ситуации, предложите их решение, ответьте на вопросы.

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

### **Кейс № 15** **«Кризис власти»**

Господин А. Лозицкий – президент огромной корпорации «Возрождение», объединяющей множество разнопрофильных фирм (строительная компания, две фабрики легкой промышленности, фабрика по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины, бензоколонки).

А. Лозицкий разрабатывает общую стратегию корпорации, определяет сферы влияния капитала и иных ресурсов, имеет помощников, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Лозицкий уже немолод (67 лет), обладает деловым чутьем, не боится вкладывать деньги в перспективные, по его прогнозам (подсчетам), области производства. Не имея специального образования, за сорок лет стал во главе большой корпорации.

П. Нестеров (64 года) – вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и друг Лозицкого, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Белоусова (43 года) имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Почти десять лет входит в совет директоров. Белоусова – блестящий знаток своего дела, заключает выгодные и грамотные контракты.

И. Кричевский (48 лет) – начальник службы управления персоналом, член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Прекрасно зарекомендовал себя в организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Кричевский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от П. Нестерова и Л. Белоусовой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Лозицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Имеет высшее экономическое образование и опыт работы в разнообразных сферах. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Лозицкий чувствует себя не очень хорошо, поэтому он решил «сдать дела» в течение следующих 2-3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не

обладает таким чутьем. Господин Лозицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Лозицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Лозицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Перед ним стоит альтернатива: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы; во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н А. Лозицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

а) в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить А. Лозицкого (почти на всех предприятиях есть люди, которые могли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

б) в центральной администрации нет ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

в) к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с вышеперечисленными факторами и исходя из того, что г-н Лозицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

а) создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: службой управления персоналом, отделом рыночных исследований и маркетинга, аналитическим отделом, отделом по связям с общественностью и др.);

б) провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе, в рамках этой программы начать подготовку выбранных менеджеров;

в) реорганизовать службу управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации).

Хотя г-н Кричевский – человек знающий и образованный, ему нужны квалифицированные помощники.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Лозицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он провел реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.

Что вы можете сказать о г-не Лозицком как о руководителе?

Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?

Какие ошибки были допущены руководством корпорации?

Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?

Как вы предложили бы поступить А. Лозицкому в сложившейся ситуации, какое решение Вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления **Кейс 16. Набор конфликтных ситуаций в трудовой сфере**

Ознакомьтесь с ситуациями, приведенными ниже. Дайте обоснование каждой из ситуаций. Какое управленческое решение Вы бы приняли?

#### **Ситуация №1**

До прихода нового руководителя в коллективе царил «застой». Если не всех, то многих это устраивало. Новый руководитель резко повысил требования практически к каждому члену коллектива, что вызвало негативную реакцию. Тем более что заработная плата осталась той же самой.

#### **Ситуация №2**

В коллективе был и есть свой достаточно компетентный в профессиональном отношении авторитетный лидер. Назначение нового руководителя для многих было неожиданностью. В силу чего коллектив любыми способами старается отторгнуть, не принять нового руководителя, тем более что стиль его работы многих не устраивает. Прежний руководитель придерживался преимущественно мягкого и даже попустительского стиля управления, а новый, хотя и грамотный, компетентный, стал жестко требовать дисциплины, неукоснительно точного выполнения всех заданий, поручений.

#### **Ситуация №3**

Работник не вышел на работу. Появившись через 4 дня, он представил больничный на 3 дня. Начальник сказал ему: «Пишите заявление по собственному желанию, не то уволим за прогул». Работник стал оправдываться, но начальник и слушать не захотел.

#### **Ситуация №4**

Работник приносит в профком заявление на путевку в санаторий.  
Председатель: «Обещать не могу. У нас три путевки, а уже восемь заявлений и, видно, будут еще».  
Работник: «Знаем, кому вы выделяете – своим и начальству. Я уже двадцать лет работаю, ни разу не отдыхал по путевке».

#### **Ситуация №5**

Преподаватель принимает экзамен у студентов. Остался последний экзаменуемый, он нервничает, путается, просит дать дополнительные вопросы. Он хочет получить «четверку», но, по мнению преподавателя, едва тянет на «тройку». После неудачного ответа на дополнительный вопрос преподаватель не хочет больше тратить время и ставит «тройку». Студент выбегает из аудитории возбужденный, раздраженный и несогласный.

Через несколько минут, собрав ведомости, выходит и преподаватель. Студент стоит к нему спиной среди нескольких своих товарищей и ругает преподавателя в достаточно развязных выражениях, жалуясь на несправедливость. Остальные студенты сразу замечают, что преподаватель все слышал.

Возможные действия преподавателя:

1. Немедленно подойти к группе студентов и потребовать объяснения у грубияна.
2. Немедленно подойти к группе и попытаться объяснить им всем, почему поставлена «тройка», или же предложить вернуться к предмету экзамена в присутствии группы.
3. Пройти мимо, сделав вид, что ничего не слышал.
4. Пройти мимо, но через некоторое время вызвать студента для разговора.
5. Пройти мимо, не скрывая, что все слышал, и не предпринимать дальнейших шагов.

#### **Кейс № 17**

#### **Конфликтная ситуация в сфере бизнеса**

#### **Корпоративный конфликт между ОАО «N-скнефтепродукт» и его миноритарным акционером**



В январе 2013 г. в арбитражный суд N-ского края поступило заявление от компании «RBS» в отношении крупного сибирского топливного предприятия ОАО «N-скнефтепродукт». Кипрская компания «RBS» (дочернее предприятие Tumu Bank) является миноритарным акционером «N-скнефтепродукт» и владеет пакетом акций в 18,6%, контрольный пакет акций сосредоточен в руках правительства края. «RBS» обвиняет крупнейшую в регионе компанию в сфере сбыта нефтепродуктов в неэффективном управлении собственностью, превышении полномочий и действиях в ущерб интересам общества и его акционеров. Согласно предъявленному иску, оффшорный акционер требует признать незаконными решения о выделении финансовой помощи спортсменам.

Речь идет о пожертвованиях «N-скнефтепродукт» в пользу спортивных организаций, учрежденных правительством N-ского края – футбольного клуба А, регбийного В и краевой федерации северного многоборья. В прошлом году они получили от нефтеналивной компании более 30 млн. рублей. По мнению киприотов, посредством благотворительности из ОАО «N-скнефтепродукт» выводится чистая прибыль. «RBS» обратились к правительству, следственным и надзорным органам края с требованием проверить деятельность «N-скнефтепродукт» на предмет законности многочисленных пожертвований. Кипрская фирма, недовольная сделками, пытается добиться принятия решения совета директоров «N-скнефтепродукт» и договоры на материальную помощь недействительными и вернуть деньги.

Однако благотворительная деятельность ОАО «N-скнефтепродукт» – не единственный камень преткновения миноритарных акционеров и совета директоров компании. Представитель кипрских акционеров Владислав Гирцман объясняет, что недовольство акционеров вызывает также политика, проводимая нынешним руководством. По их мнению, дивиденды, получаемые акционерами, значительно меньше, чем могли бы быть. Это связано с давлением главного акционера – правительства N-ского края – на принятие решений совета директоров компании. Впрочем, и поддержка социальных проектов также проводится в основном по просьбе держателя главного пакета акций, а не на собрании акционеров.

В немилость к «RBS» попал также генеральный директор компании Юрий Бурин. Назначенный чуть больше полугода назад руководителем ОАО «N-скнефтепродукт», с точки зрения киприотов, не только выводит прибыль предприятия, но и заключает контракты на поставку топлива без проведения обязательных по федеральному закону торгов и по завышенной цене. О своих претензиях к генеральному директору они впервые заявили в ноябре 2012 г. По данным кипрских акционеров, Юрий Бурин одновременно является главой тюменского филиала одной из «дочек» нефтяной компании L, и по странному стечению обстоятельств именно у этого поставщика «N-скнефтепродукт» закупает некоторые виды нефтепродукта. Ситуацию усугубил взрыв на N-ской нефтебазе, произошедший в ноябре 2012 г. Миноритарные акционеры расценили произошедший инцидент как закономерный результат халатности, некомпетентности и безответственности топ-менеджера.

Этот конфликт оказывает значительное влияние на репутацию всех участников процесса. Ситуацию также осложняет возникший межличностный конфликт между представителем кипрских держателей акций Гирцманом и гендиректором «N-скнефтепродукт» Буриным. Дело в том, что Гирцман в своем письме к губернатору края Льву Бузову позволил себе нелестные отзывы о личности и профессиональной компетенции генерального директора «N-скнефтепродукт». По данным кипрских акционеров, у него нет высшего образования и опыта для руководства такими предприятиями. Кроме того, его подозревают в том, что он действует в интересах компании L – прямого конкурента «N-скнефтепродукт». В довершение всего приводятся сведения о злоупотреблении Буриным спиртным на рабочем месте и избивании одного из сотрудников предприятия. Бурин в свою очередь отреагировал на такие заявления иском о защите чести и достоинства.

Арбитражный суд в качестве обеспечительных мер по иску запретил совету директоров «N-скнефтепродукт» принимать решения о предоставлении финансовой помощи.

Не дожидаясь решения суда и окончания следственных процедур надзорных органов, конфликтующие стороны начали предпринимать попытки ведения переговоров.

### **Задания**

1. Проанализируйте структуру и динамику конфликта.
2. Определите позитивные и негативные функции конфликта.
3. Рассмотрите общие и отличающиеся интересы сторон.

в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

## **Кейс №18 Дорога в ад**

Джон Бэйкер, глава инженерного департамента компании "Кариббиан Боксит", расположенной в Барракании в Вест-Индии, заканчивал последние приготовления перед отбытием с острова. О его продвижении на должность директора по производству горнодобывающей корпорации "Кесо" близ Виннипега - одного из быстро растущих канадских филиалов фирмы "Континентал Ор" - было объявлено месяц назад, и сейчас все дела Бэйкера выглядели завершенными, за исключением одного - последнего важного разговора с его преемником, молодым, подающим надежды барраканцем по имени Мэтью Реналс. Очень важно было провести этот разговор успешно, с тем, чтобы Реналс вышел из его кабинета в приподнятом настроении и ободренный перспективой занятия своего поста. Стоило только Бэйкеру нажать на кнопку звонка, и Реналс показался бы в дверях, однако Джон оттягивал время, задумчиво глядя в окно и оценивая, что же все-таки нужно было ему говорить, а точнее, как нужно было сказать это.

Джон Бэйкер, 45-летний британский подданный, 23 года своей жизни посвятил фирме "Континентал Ор", оказываясь при этом в самых различных частях мира: на Дальнем Востоке, в нескольких странах Африки, Европы, а последние два года он провел в Вест-Индии. К своей предшествовавшей работе в Гамбурге Джон относился весьма прохладно и поэтому был несказанно обрадован, получив в свое время назначение в Вест-Индию. Климат для него представлялся не единственным преимуществом. Бэйкер всегда предпочитал работать "за морем" (в тех странах, которые обычно принято называть развивающимися), потому что он считал, что обладал неким врожденным чутьем - более острым, нежели у большинства других, работавших в зарубежных филиалах в "Континентал Ор". Это врожденное чутье позволяло ему безошибочно определять способ нахождения контактов со штатом сотрудников местных компаний. Однако, первые 24 часа, проведенные в Барракании, вскоре заставили Джона Бэйкера признать, что ему потребуется все это самое его "врожденное чутье" для эффективного разрешения проблем подобного сорта, которые ожидали его теперь.

Во время первого разговора Джона с Хатчинсом, нынешнего директора по производству, обсуждалась как таковая проблема Реналса и будущего. Именно тогда Бэйкеру было вполне недвусмысленно показано, что одной из наиболее важных его задач является "взятие Реналса под опеку" как своего преемника. Хатчинс подчеркнул, что Реналс не только был одной из блестящих барраканских кандидатур для выбора на эту должность во всем штате сотрудников компании "Каррибиан Боксит" (в Лондонском университете он заслужил самую высокую оценку при получении инженерной степени бакалавра.) Кроме того, будучи сыном министра финансов и экономического планирования Барракании, он имел определенный доступ к политическим кругам.

Особое удовлетворение компании принесло то, что Реналс решил работать в ней, предпочтя это место службе в правительственных органах, где его отец занимал столь высокий пост. В компании действия Реналса представляли результатом интенсивной и либеральной программы регионализации (увеличения доли коренных граждан в

управленческих кадрах), за счет которой со времен Второй Мировой войны восемнадцать барраканцев оказались продвинутыми на посты среднего управленческого уровня, что поставило "Кариббиан Боксит" в лидирующую позицию по отношению ко всем другим международным концернам, функционирующим в Барракании. Успех этой деятельной политики регионализации помог компании установить прекрасные отношения с правительством. А когда, спустя три года, Барракания обрела независимость, эти отношения получили дополнительную важность. Кроме того, обретение независимости способствовало возрастанию критического отношения к роли, которую предстояло играть иностранным интересам в обновленной Барракании. Поэтому Хатчинсу было несложно убедить Бэйкера в первостепенной важности успешного развития карьеры Реналса.

С момента беседы с Хатчинсом теперь прошло уже два года, и Бэйкер, откинувшись на спинку стула в собственном кабинете, пересматривал то, насколько успешно ему удавалось "опекать" Реналса. Какие черты характера последнего помогали и какие мешали? Что же он за личность? Какие эти личностные аспекты помогали и в чем препятствовали? Первый пункт, который несомненно и бесспорно следует вменить ему в достоинство, касается таланта Реналса справляться с техническими аспектами работы. С самого начала он проявил увлеченность и энтузиазм, часто потрясая Бэйкера своей способностью предлагать новые методы решения вопросов, а также своими конструктивными пояснениями, которые он неизменно делал во время обсуждений в департаменте. Он был популярен среди сотрудников-барраканцев всех рангов и умел держаться открыто и просто со старшими по должности иностранными руководителями, что обеспечивало ему стабильные и ровные отношения с последними. Итак, всё это были достоинства, но что же отнести к недостаткам?

Прежде всего, таким является его расовое сознание. Четыре года, которые Реналс провёл в Лондонском университете, обострили это чувство и сделали молодого человека особенно восприимчивым к любым проявлениям снисхождения к иностранным учащимся. Может быть, именно с этой целью выразить это чувство, он ринулся в политическую деятельность на острове Партии Единого Действия, которой впоследствии предстояло победить на выборах предшествовавших обретению независимости, а также выдвинуть своего премьер-министра на этот, впервые созданный в обновлённой стране пост.

Однако амбиции Реналса - а он, конечно, претендовал на многое - не вторгались в сферу политики, так как, будучи стойким защитником национальных интересов, он полагал, что наилучший способ выгодно применить свои силы и служить собственной стране (здесь следует отметить, что именно на бокситы приходится приблизительно половина стоимости экспорта во внешней торговле Барракании) может заключаться в использовании его инженерного дарования с наибольшей отдачей. По этой причине Хатчинсу неожиданно просто оказалось убедить Реналса оставить политическое поприще перед поступлением в производственный департамент в качестве помощника главного инженера.

Бэйкер знал, что это сильно подавляемое чувство расового сознания не позволяет их отношениям быть такими дружескими и близкими, какими они должны бы быть. С виду казалось, трудно желать более приятного общения. Официальность в отношениях этих двух людей была сведена до минимума; Бэйкер был очень обрадован, обнаружив в своём помощнике такое же, как у него самого, особенное чувство юмора, и обмен шутками и остротами между ними продолжался постоянно; они приглашали друг друга в гости и проводили время в приятной, непринуждённой атмосфере, часто вместе играли в теннис. Однако между ними оставался невидимый барьер. Существование между ними некой "ширмы" являлось неиссякаемым источником расстройств Бэйкера, так как это указывало на его слабость, очевидность которой приходилось признавать. Если ему сопутствовал успех при общении с людьми всех национальностей, то почему же он должен проиграть с Реналсом?

Но, в конце концов, ему удалось "пробиться" к Реналсу более успешно, чем какому бы то ни было иностранцу. По сути дела, именно отношение молодого барраканца к другим иностранцам из компании - иногда сверхзаносчивое, иногда циничное - стало одним из

вопросов, которые Бэйкер поднял в прошлом году при обсуждении с Реналсом положения дел в кадровой работе. Он знал также, что ему придётся поднять снова тот же самый вопрос в предстоящем разговоре, потому что Джексон, главный чертёжник, только вчера жаловался на грубость Реналса.

С этой мыслью Бэйкер наклонился вперёд и сказал по внутренней селекторной связи: Мэтт, зайдите, пожалуйста. Я хотел бы с вами поговорить. Позже Джон предложил:

Садитесь, - подвинув коробку, добавил, - возьмите сигарету, Бэйкер помолчал, поднося пламя зажигалки к сигарете и затем продолжил:

Ты знаешь, Мэтт, через несколько дней я уезжаю в Канаду, и прежде чем ехать, я подумал, что нам неплохо бы было поговорить обо всём напоследок. Знаешь, хотя и с немалой долей неуверенности, но я всё-таки скажу, что хочу помочь тебе. Очень скоро ты будешь сидеть в этом кресле и выполнять работу, которую я выполняю сейчас, но с другой стороны, я на десять лет старше тебя, поэтому ты, возможно, согласишься с мыслью, что я смогу передать тебе свой более богатый опыт. Бэйкер увидел, что Реналс слегка съёжился в своём кресле после последнего замечания и добавил, поясняя:

Ты и я прослушали достаточное количество курсов по работе с кадрами в компании, чтобы заполнить повторяемые директорами по кадрам требования о том, что следует говорить с людьми об их отношениях внутри коллектива, как только подворачивается удобный момент, а не просто автоматически "раз в год", когда по правилам должны обсуждаться кадровые отчёты.

Реналс кивнул в знак согласия, и Бейкер продолжал:

Я навсегда запомнил последнее обсуждение результатов работы проведенного с моим бывшим боссом, когда он вернулся в Германию. Он использовал так называемый метод "плюсов и минусов". У него было твердое убеждение, что если руководитель при обсуждении хочет настроить своих сотрудников на улучшение результатов работы, то его главная цель - добиться того, чтобы сотрудник уходил после разговора взбодренным и вдохновленным. Потому любая критика должна быть конструктивной и оказывать помощь. Он говорил, что один очень хороший способ взбодрить человека - и я полностью с ним согласен - сказать ему о его хороших чертах - факторах "плюс" - равно как и о слабостях - факторах "минус". Так вот я подумал, Мэтт, что неплохая идея - провести наше обсуждение по такой же схеме.

Реналс молчал. Бэйкер продолжал свою мысль:

Позволь мне сказать, что если касаться результатов твоей личной работы, то здесь плюсы далеко превышают минусы. Например, более всего меня потрясло то, как ты мог применять к решению практических задач свой значительный теоретический потенциал - взять хотя бы ту оригинальную технологию, которую ты использовал для компрессии воздуха - а во время собраний в департаменте я всегда находил твои комментарии удачно подмеченными и полезными. Кстати, тебе будет интересно узнать, что еще на прошлой неделе я сообщил мистеру Хатчинсу, что, с технической стороны зрения, ему приходится желать более способного человека на место главного инженера.

Джон, это очень любезно с твоей стороны, - вставил Реналс с благодарной улыбкой, - я только боюсь, что мне теперь придется очень постараться, чтобы соответствовать столь высокой рекомендации.

Ну, в этом у меня сомнений не возникает, - откликнулся Бейкер, - особенно если ты сможешь преодолеть фактор "минус", который я и хочу сейчас обсудить с тобой. Раньше мы как-то говорили уже об этом, поэтому перейду сразу к делу. Я заметил, что у тебя более дружеские и простые отношения с твоими коллегами-барраканцами, чем с европейцами. Так вот еще вчера мне жаловался министр Джексон на то, что ты вел себя с ним грубо - да и не в первый раз.

Я уверен, не стоит рассказывать тебе, насколько для тебя будет необходимым хорошо обходиться с европейцами, потому что до тех пор, пока компания не обучит достаточного количества специалистов с твоим уровнем квалификации, европейцы вынуждены будут

занимать главенствующие позиции здесь, в Барракании. Все это весьма существенно для твоих будущих интересов. Поэтому, может быть, я смогу тебе быть чем-то полезен? Пока Бейкер говорил на эту тему, Реналс напряженно сидел в кресле, и перед тем, как он ответил, прошло несколько секунд: Не правда ли, странно как-то может получиться, что человек производит на других такое впечатление, о котором он даже и не помышлял. Я лишь могу снова заверить тебя в том, что мои диспуты с Джексоном возможно ты вспомнишь и Горсона - ничего общего не имели с их цветом кожи. Обещаю тебе, что если бы барраканец повел себя настолько же заносчиво, я отреагировал бы абсолютно так же. Однако я сожалею о том, что создал такое впечатление, будто не могу общаться с европейцами - оно полностью ложное - и я вполне понимаю, что должен приложить все усилия, чтобы как можно скорее его исправить. Что касается твоего последнего замечания относительно занятия европейцами главенствующих позиций в течение определенного времени в будущем, то я вполне приемлю подобную ситуацию. Я знаю, что "Кариббиан Боксит" будет продвигать барраканцев вверх, по мере того как опыт последних будет это позволять - как это и было на протяжении уже немалых лет. И, наконец, я хотел бы заверить тебя, Джон, - и мой отец думает так же - что я вполне счастлив на своей работе здесь и надеюсь остаться в компании на многие предстоящие годы. Реналс говорил правдиво, и, хотя не убежденный только что услышанным, Бейкер посчитал невозможным развивать тему дальше и сказал лишь: Хорошо Мэтт, моё впечатление может оказаться неверным, но я хочу напомнить тебе истину одной старой поговорки: "Важно не то, что правда, а то, во что верят. И давай закончим на этом. Но вдруг Бейкер осознал, что "закончить на этом" он не хотел.

Снова он был разочарован тем, что не смог "прорваться" к Реналсу и что ему снова пришлось выслушать открытое отрицание последнего существования каких бы то ни было расовых предрассудков в его взглядах. Бейкер уже было настроившийся завершить разговор на этой ноте, решил попробовать еще раз: На минуту возвращаясь к методу "плюсов" и "минусов", о котором я говорил тебе только что - есть еще один плюс, я забыл о нем сказать. Хочу поздравить тебя не только с качеством работы, но и с той способностью, которую ты проявил при преодолении непростой задачи, с которой я как европеец никогда не сталкивался. Ты ведь знаешь, "Континентал Оп" - типичное коммерческое предприятие, и, причем достаточно крупное - продукт экономической и социальной среды Соединенных Штатов и Западной Европы. Все мои предки воспитывались в этой среде в течение двух-трех последних столетий, поэтому я был приспособлен жить в мире, где коммерция (в том смысле, в каком ее сегодня понимаем) является частью и смыслом существования. Это не оказалось чем-то революционным или новым, неожиданно ворвавшимся в жизнь. В таком случае, - продолжал Бейкер, - ситуация другая, потому что ты и твои предки прожили в этой атмосфере коммерции всего каких-нибудь пятьдесят-шестьдесят лет. Тебе пришлось столкнуться с проблемой воздвижения моста над пропастью, разделяющей, с одной стороны, полвека и двести-триста лет - с другой стороны. Мэтт, снова позволь поздравить тебя - и таких людей, как ты - поздравить еще раз с тем, что вам удалось успешно преодолеть это самое препятствие. Я думаю, именно по этой причине у Барракании и, в частности, у "Кариббиан Боксит", столь блестящая перспектива.

Реналс внимательно слушал и, когда Бейкер кончил, ответил: Ну что же, Джон, еще раз благодарю за то, что ты сказал и со своей стороны я могу только заметить, что мне приятно узнать, что мои личные старания были оценены так высоко. Я надеюсь, скоро все больше людей будут думать так, как ты.

Воцарилась пауза, и в одно мгновение Бэйкер с надеждой подумал, что ему удалось добиться долгожданного "прорыва", но Реналс молча улыбался. Барьер остался нетронутым. Еще минут пять продолжалась оживленная беседа о контрасте между карибским и канадским климатом, а также о том, есть ли у Вест-Индии надежда побить англичан в Пятом Раунде. И только тогда Бэйкер подвел разговор к завершению. Хотя он был по-прежнему далек от того, чтобы узнать настоящего Реналса, тем не менее, он был рад, что разговор прошел по-дружески и, точнее, закончился на такой отвлеченной ноте.

Впрочем, это чувство продолжалось только до следующего утра. Бейкеру нужно было нанести еще несколько прощальных визитов, и поэтому он приехал к себе в офис значительно позже обычного. Едва он успел сесть за стол, как в комнату вошла секретарь с весьма обеспокоенным выражением лица.

Она быстро заговорила: Утром, придя в офис, я увидела мистера Реналса, уже ожидавшего у двери в мою комнату. Он выглядел очень рассерженным и весьма нетерпеливо сказал, что ему нужно продиктовать мне очень важное письмо, которое должно быть отослано немедленно. Он настолько увлекся, что не мог держаться спокойно и беспрестанно ходил по комнате, что так на него непохоже. Он даже не остался прочесть продиктованный текст. Просто подписал страницу в том тесте, где, как он думал, должно было закончиться письмо. Я разослала копии этой бумаги адресатам, и ваша копия находится среди документов у вас на столе.

Озадаченный с неопределенным тяжелым чувством, Бейкер распечатал конверт с надписью "конфиденциально" и прочел следующее:

-----  
От кого: Ассистента Главного Инженера  
КОМУ: Главному инженеру компании  
14 августа 2002 г.

ОЦЕНКА РАЗГОВОРА, состоявшегося между мистером Бейкером и мистером Реналсом.

Я всегда придерживался правил уважать советы, которые дают старшие по рангу, поэтому после нашей беседы я решил еще раз обдумать главные вопросы и, таким образом, удостовериться в том, что я понял до конца все сказанное на мой счет. Как я вам и обещал, все мои помышления будут направлены на то, чтобы наилучшим образом выполнить ваши рекомендации.

И вот, только когда я спокойно сел дома вчера вечером, чтобы объективно оценить разговор - только тогда для меня стал ясен его главный подтекст. Только тогда на меня снизошло все громадное его содержание. Чем больше я думал над этим, тем больше убеждался, что, наконец, докопался до настоящей истины - и тем в большую ярость я приходил. С той легкостью, какую может позволить английский язык, который я - бедный барраканец - не могу надеяться улавливать до последних тонкостей, вы взяли на себя смелость оскорбить меня (а через меня и каждого барраканца, достойного своей участи), заявив, что наше знание современной жизни насчитывает каких-то полвека, тогда как ваше - 200-300 лет.

А если уж затронуть возможность сравнения вашей материалистической коммерческой среды с духовными ценностями нашей культуры, то вынужден вам сказать, что если большая часть увиденного мною в Лондоне и есть столь восхваляемая вами культура, то я глубоко верю в то, что она никогда не придет в Барраканию. По какому праву вы имеете наглость снисходить до нас? В душе вы все, европейцы, считаете нас варварами, или, как вы говорите между собой, "только что слезшими с деревьев".

Далеко за полночь я обсудил этот вопрос с отцом, и он чувствует такое же омерзение, как и я. Он согласен со мной в том, что в любой компании, чье руководство придерживается ваших взглядов, нет места тому барраканцу, который горд своей культурой и расой - и уж тем более здесь неуместны все эти шумные пропагандистские кампании регионализации и лозунги "Барраканию барраканцам".

Я чувствуя себя опозоренным и преданным, прошу считать это письмо просьбой о моей отставке, которую я хотел бы просить немедленно.

Копии: Директору по производству.  
Управляющему Директору.

**Вопросы к кейсу:**

Каковы были намерения Бейкера в разговоре с Реналсом? Удалось ли ему их достичь или нет?

Был Бейкер встревожен неречевыми сигналами? Что Бейкер и Реналс передавали друг другу неречевыми средствами коммуникации?

Каким Бейкер видел себя, взаимодействуя с впечатлением, которое он формировал в ходе разговора у Реналса?

Какого типа межличностные отношения существовали между Бейкером и Реналсом до описанного разговора? Соответствовал ли характер их разговора характеру их отношений?

Имели бы Бейкер и Реналс возможность что-нибудь предпринять до и после разговора, чтобы улучшить ситуацию?

Как Вы охарактеризовали бы личностные качества Бейкера и Реналса?

Какие ошибки в ощущениях и восприятиях очевидны из содержания ситуации?

### **Кейс 19 Неэффективная система коммуникаций (на примере ОАО ВВЗ «Майский»)**

Вопрос: Какое управленческое решение Вы бы приняли?

Тип собственности ОАО ВВЗ «Майский» – смешанная российская без участия иностранного капитала. 51% акций принадлежит государству, 49% – в собственности коллектива. В настоящий момент численность всего персонала составляет 331 человек.

За период своего существования вино-водочный завод «Майский» произвел свыше 150 наименований вин и ликероводочных изделий, что является достаточно высоким показателем среди российских лидеров – производителей. В настоящее время завод выпускает около 30 наименований, среди которых 25 наименований – фирменная продукция.

Продукция винно-водочного завода «Майский» считается одной из лучшей по своему качеству среди своих конкурентов на территории Российской Федерации. Это объясняется тем, что изделия изготавливаются из натуральных ингредиентов и настоев. Проверка качества продукции на вино-водочном заводе «Майский» осуществляется путем случайной выборки из произведенной партии продукции согласно стандартам Российской Федерации.

Анализ деятельности ОАО ВВЗ «Майский» показал, что основной проблемой на ОАО ВВЗ «Майский» является низкая эффективность коммуникаций. Это вызвано целым рядом причин:

1) Недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, отсутствие электронной почты на предприятии между персоналом усложняет и замедляет обмен информацией на предприятии; нередко случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, порождает конфликтность в коллективе.

2) На предприятии отсутствует система учета рацпредложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем.

3) Отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии осложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимости коммуникаций для успешного развития предприятия.

Для устранения этих причин необходимо:

1) Проанализировать потребности и возможности предприятия в организации эффективной системы компьютерной сети.

2) Создать систему учета идей совершенствования процессов, операций, процедур хода производства; справедливую и нетрудеёмкую систему премирования полезных предложений, поддержания активной творческой позиции работников предприятия.

3) Обосновать полезность следующих предложений по представленным проблемам.

Внедрение новых компьютеров и полная оснащенность ими рабочих мест может способствовать совершенствованию обмена информацией в организации. Электронная почта

даст возможность работникам направлять письменное сообщение любому человеку в организацию. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Для достижения такого эффекта необходимо приобрести 30 компьютеров примерная цена одного составляет 20 000 рублей, т.е. на приобретение компьютеров предприятию необходимо 600 000 рублей. В связи с тяжелым финансовым положением предприятия в настоящий момент приобретение компьютеров можно провести в рассрочку.

Цель создания системы сбора, учета и премирования предложений – рационализация процессов хода производства, снижение остроты игнорирования идей. На предприятии можно разместить специальные ящики, куда работники могут подавать свои предложения. Полезно было бы развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получали бы возможность получать необходимую информацию. Предприятию целесообразно издавать ежемесячные бюллетени с обзором предложений по улучшению управления, охраны здоровья работников, разработке нового вида продукта, изменений в законодательстве.

Организация периодических обучающих семинаров позволит убедить менеджеров в значимости коммуникаций для повышения эффективности деятельности и достижения конкурентоспособности.

## **Кейс № 20**

### **Смена руководства**

Господин В. Савицкий – президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложения. В результат за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что Савицкий – тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров – 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова – 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский – 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими



последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил сдать дела в течение следующих 2-3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив во-первых, можно разделить власть и ответственность между отдельными предприятиями, т. е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группа, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Савицкий, будут решаться группой людей.

**Задание к кейсу.** Для принятия групповых решений по данной конкретной ситуации применяется метод модерации. Применение данного метода начинается с того, что всем участникам задается вопрос: «С какими основными проблемами столкнулась Ваша организация?». Для формулировки проблем каждому участнику раздаётся по три карточки, на каждой из которых фиксируются выявленные проблемы. Для заполнения карточек участникам дается 10 минут. Пока участники заполняют карточки, ведущий молчит. После заполнения карточки собираются и перемешиваются для того, чтобы карточки одного автора не находились друг за другом.

На следующем этапе происходит группировка проблем и выделение основных кластеров. Для этого карточки оглашаются по порядку. В случае сомнений при отнесении карточки к определенному кластеру обращаются к её автору. Затем происходит поиск названий выделенным кластерам. Чтобы выделить наиболее актуальные проблемы рассмотренной корпорации, участникам предлагается проранжировать основные кластеры (у каждого участника имеется  $N = n/2$  голосов, где  $n$  – количество выделенных кластеров). Каждому кластеру может достаться только один голос участника. Наибольшее количество голосов участников говорит об актуальности данной проблемы.

Для принятия решений по выявленным проблемам группа участников разбивается на подгруппы. Каждой подгруппе достается по одной проблеме из наиболее актуальных. Каждому участнику подгруппы определяется одна из управленческих ролей, предлагается для этого использовать классификацию управленческих ролей по Г. Минцбергу (глава, лидер, распространитель информации, распределитель ресурсов, устраняющий нарушения, инициатор, представитель, связующее звено и др.). Для определения общих понятий дается краткая характеристика этих ролей.

Также в помощь командам дается три схемы анализа проблем.

**Схемы анализа проблем в проблемно-ситуационной игре при решении кейса**

Таблица 1

В чём проявляется проблема?	Что является причиной?	Что может быть сделано?	Какие могут быть препятствия?
Наблюдаемый симптом	Причина 1	Действие 1	1
			2
			3
	Причина 2	Действие 2	

Таблица 2

Какие аргументы за?	Какие аргументы против?
Что ещё не ясно?	Что необходимо сделать?

Таблица 3

Как должна реализовываться данная функция?	Как это происходит сейчас?
Что необходимо сделать?	Каковы должны быть первые шаги?

Каждая подгруппа выбирает одну из предложенных схем и работает определенное время над своей проблемой. В процессе работы подгруппы готовят презентацию своих решений по проблемам. Тот член подгруппы, который выступает в роли представителя, должен публично выступить с этими решениями. После доклада каждой подгруппы происходит групповая дискуссия по представленным решениям.

### Кейс № 21

#### Евгений Фокин

Евгений Фокин, 35 лет, был принят в фирму «Восход» на должность инженера разработчика семь лет назад. Он был надежным работником, а так же умелым и изобретательным инженером. В поисках дополнительного заработка, он решил начать свой собственный бизнес по вечерам и выходным. Его продукция была аналогична той, которая выпускалась и продавалась фирмой «Восход».

Непосредственному руководителю Фокина стало известно о его бизнесе, но он не предпринимал никаких действий в течение пяти месяцев, полагая, что возможно этот бизнес не столь велик или, может быть случайно Фокин его бросит. Однако, как-то этот руководитель обнаружил Фокина использующим время и телефон фирмы для передачи материалов по своему бизнесу.

Руководитель, застав Фокина, занимающегося посторонней деятельностью, предупредил его, что такие действия нетерпимы. Он сказал также, что об этом инциденте будет доложено вышестоящему руководству. Спустя несколько дней Фокин получил письменное уведомление от директора фирмы о том, что он должен в течение месяца отказаться от своего бизнеса или покинуть фирму.

Спустя месяц непосредственный руководитель Фокина спросил его о том, какое решение он принял. Фокин ответил, что он все обдумал, поговорил с друзьями, а также с руководителями профсоюза фирмы, и решил, что он и свой бизнес не бросит, и из фирмы не уйдет, аргументируя это тем, что он был всегда на хорошем счету, и что, его собственная деятельность не является помехой и не пересекается с его работой в фирме, бизнес его столь

невелик, что он не может причинить фирме ущерба, и что он не использует ни ресурсы фирмы, ни обращался к ее финансовым или другим документам. Поэтому то, что он делает в свое свободное время не касается руководства фирмы.

Непосредственный руководитель Фокина сразу же передал этот разговор директору.

**Задание по кейсу.** Студенты делятся на пары (Фокин/руководство компании) и описывают возможные сценарии развития событий, отвечая на следующие вопросы, которые в общем итоге ведут к принятию управленческого решения.

1. Выяснить суть замечания руководителя о Фокине.
2. Определить, имеется ли ущерб работе (телефонные разговоры за счет фирмы, использование оборудования фирмы и др.) и если таковое имеется, то немедленная оплата.
3. Уточнить размер дохода Фокина с дополнительного заработка.
4. Каким образом объяснить Фокину, что не в интересах организации тот факт, что Фокин использует для продаж аналогичную продукцию;
5. Предупредить Фокина, что на его место уже имеются претенденты, более профессиональные, чем он.
6. Обратиться к помощи юриста в случае непонимания доводов директора и руководителя Фокиным.
7. Уточнить права Фокина, выясненит обращения Фокина к клиентам организации в целях сбыта своей продукции, выявить нарушения Фокиным условий контракта, трудовой дисциплины, конфиденциальности и т.д.
8. Принятие решения в зависимости от выявленных нарушений и поведения Фокина в течение беседы.

### **Кейс № 22 Повышение квалификации**

Василий Серов после окончания технического вуза был принят в фирму «Восток» инженером. Через 2 года он поступил в институт бизнеса и получил второе высшее образование по специальности «менеджмент». Спустя 2 месяца после получения диплома открылась вакансия на должность менеджера по продажам, которую предложили Серову. Через 1,5 года он стал руководителем отдела продаж фирмы «Восток». Сегодня в этом отделе работают 8 человек. Однако практически все специалисты имеют техническое образование: высшее или средне - специальное. Серов часто задерживался после 17.30, просматривая работу своих подчиненных.

Николай Краснов, окончивший технический ВУЗ 1,5 года назад, был сразу принят в отдел продаж на должность менеджера, так как показался Серову энергичным и деловым человеком, хотя и не имел специального образования. Краснов был на хорошем счету, однако заключение договоров с потребителями продукции фирмы давалось ему большими усилиями. Он много времени тратил на переговоры и редко бывал на рабочем месте, докладывая о текущих делах Серову по телефону.

Отдел продаж выполнял свои функции, но работал тяжело и натужно.

Серову пришла в голову идея организовать курсы повышения квалификации по менеджменту для своих работников. Он с большим трудом договорился с директором фирмы о выделении средств на курсы. Затем он пригласил одного квалифицированного преподавателя, который известен применением современных технологий обучения на курсах повышения квалификации.

Курсы были рассчитаны на два месяца: май – июнь. Занятия должны проходить 3 раза в неделю по 4 часа с 16.00 до 19.00.

Заканчивался первый месяц обучения. Преподаватель и слушатели были удовлетворены ходом занятий. Но однажды на занятие пришел всего один человек. Преподаватель отказался проводить занятие, сославшись на то, что игровые занятия нельзя проводить с одним или даже двумя студентами. Кроме того, он предупредил Серова, что в случае повторения подобной ситуации, он вообще прекратит проводить курсы.

Серов решил тут же провести анализ посещаемости курсов. Оказалось, что большинство слушателей попустили один – три занятия, и только Краснов присутствовал

всего два раза. Серов решил поговорить с ним немедленно. Однако его как всегда не оказалось на месте. Но в конце рабочего дня Краснов как обычно позвонил, докладывая о ходе своих дел. Выслушав доклад, Серов попросил его немедленно приехать в фирму для разговора.

Краснов оправдывал свое отсутствие на курсах занятостью, и было понятно, что убедить его присутствовать на занятиях Серову будет трудно. Но Серов не мог подставить под удар курсы, организованные с таким трудом. Тем более он рассчитывал, что его работники смогут приобрести новые навыки и умения, которые помогут эффективной работе.

Серов доложил директору о положении дел с курсами и попросил повлиять на Краснова. Директор согласился принять Серова и Краснова на следующий день.

**Задание по кейсу.** Студенты делятся на пары (Директор компании/Серов) и описывают возможные сценарии развития событий, отвечая на следующие вопросы, которые в общем итоге ведут к принятию управленческого решения.

1. Директор должен выявить у Серова необходимость проведения курсов, также выяснить квалификации каждого работника после просмотра результатов работы отдела (который в последнее время работал тяжело и натужно).

2. Директор должен просмотреть заранее подготовленное личное дела Серова, по которому он должен выяснить соответствует ли Серов занимаемой им должности.

3. Проведение директором инструктажа по качеству управления, указывая на «плюсы» и «минусы» в работе Серова;

4. Оценка директором работы каждого менеджера отдела продаж за текущий период и формулирование выводов по качеству и эффективности управления, а также определение их пригодности к занимаемой должности;

5. Выявление у Серова списка всех работников, не прошедших курсы повышения квалификации и наказание их выговором, либо увольнение (по мере необходимости);

6. Выяснение причин неявки на курсы у Краснова;

7. Проведение беседы с Красновым о необходимости данных курсов;

8. Выяснение причин редкого посещения работы Красновым; предупреждение Краснова об увольнении, если он так и дальше будет проявлять халатное отношение к работе;

9. Принятие управленческих решений: например, увольнение Краснова, перевод Серова на нижестоящую должность и т.д.

### **Кейс № 23 Самоуправление в коллективе**

Цель занятия – изучить методику распределения приработка в бригадах, работающих на коллективном подряде, с использованием коэффициента трудового участия.

Коллективный подряд – это форма организации труда, позволяющая управлять хозрасчетными отношениями и тем самым совершенствовать управление трудовым коллективом. При коллективном подряде помимо экономических факторов усиливается значение и социально-психологических стимулов.

Практика показывает, что важнейшим фактором, влияющим на климат в коллективе, является строгое соблюдение принципа оплаты по труду, т.е. оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством, чтобы полнее и объективнее отразить участие каждого члена коллектива при распределении трудового участия (КТУ). Базовый КТУ устанавливается равным единице. Фактический же КТУ, определяемый работнику, может быть меньшим, равным или большим базового в зависимости от индивидуального вклада в общий результат и в соответствии с факторами, перечисленными в Таблице.

Следует отметить, что в таблице приведены условные факторы и диапазоны повышения и понижения КТУ. Фактически же перечень факторов, влияющих на величину КТУ, устанавливается в каждом конкретном случае с учетом характера и условий выполняемых работ. Необходимо на собрании трудового коллектива утвердить положение о порядке распределения приработка с использованием КТУ, а также перечень показателей

(факторов) для установления фактического КТУ и величину его снижения или увеличения в зависимости от этих показателей. Это позволит избежать в коллективе конфликтных ситуаций.

Возникающие в отдельных случаях разногласия по величине КТУ разрешаются на общем собрании коллектива или в порядке, установленном законодательством.

Таблица - Значение показателей КТУ

№ п/п	Повышающие факторы	Величина повышения КТУ
1	Высокая производительность труда	0,1-0,3
2	Выполнение работ высокой сложности и совмещение профессий	0,1-0,2
3	Высокое качество работы. Помощь товарищам по работе, высокая трудовая дисциплина.	0,1-0,2
4	Бережное отношение к технике, соблюдение правил техники безопасности	0,1-0,2
№ п/п	Понижающие факторы	Величина понижения КТУ
1	Невысокая производительность труда	0,1-0,2
2	Низкое качество работы	0,1-0,2
3	Нарушение производственной дисциплины.	0,1-0,3
4	Нарушение трудовой дисциплины	0,1-0,3
5	Неудовлетворительное состояние обслуживаемой техники, нарушение правил техники безопасности.	0,1-0,2

Кейс. Бригада монтажников работает на коллективном подряде на строительстве воздушной линии электропередач. Из девяти человек восемь работают в ней постоянно, а учащийся ПТУ Иванов, будучи на производственной практике, отработал в бригаде месяц. Его наставником и руководителем практики являлся, скорее формально, Васильев. Работали дружно, добросовестно, каждый не закрепленном за ним участке. Такелажник Голованов мог выполнить любое задание и при необходимости помогал отстающим. Мастером на все руки проявлял себя и бригадир Остапенко. Нарушений трудовой дисциплины практически не было. Только один раз Никонович не вышел на работу. На следующий день он объяснил это тем, что ему нужно было встретить приезжающую мать. В ближайшее же время он отработал сверхурочно пропущенное время. На участке Амосова случился брак, но не по его вине. Елевский три дня участвовал в соревнованиях по футболу за команду города. Остапенко в прошедшем месяце обязанности бригадира выполнял редко: перераспределял задания в отсутствие Никоновича и в связи с участием в соревнованиях Елевского.

Сумма приработка для распределения по КТУ составляла 7 млн. 200 тыс. руб., т.е. вес базового коэффициента составил 800 тыс. руб.

На собрании бригады профорг Жилинский назвал фактические КТУ, которые определены советом бригады каждому члену коллектива.

Иванову – 0,5, потому что он новичок в бригаде и у него низкий разряд;

Васильеву – 1,2 (0,2 балла добавлено за наставничество);

Голованову – 1,4 (+0,2 балла – за помощь отстающим и + 0,2 балла – за совмещение профессий);

Богданову – 0,8 (0,2 балла сняли за низкий разряд);

Жилинскому – 1,0 (0,1 сняли за низкий разряд и добавили 0,1 балла за общественную работу профоргом);

Елевскому – 0,9 (0,1 балла сняли, потому что три дня не работал, участвуя в соревнованиях);

Амосову – 0,8 (0,2 балла сняли за брак);

Никоновичу – 0,7 (0,3 балла сняли за прогул);

Остапенко – 1,7, как остаток от вычитания суммы коэффициентов всех остальных членов бригады от 9 баллов.

Многие рабочие остались недовольны распределением.

Предлагается ответить на следующие **вопросы к кейсу:**

1. Какая главная ошибка допущена советом бригады при определении КТУ?

2. Как правильно было бы определить величины КТУ, которые исключили бы или уменьшили недовольство рабочих?

Для выполнения задания участники игры разбиваются на подгруппы. Каждая подгруппа выставляет членам бригады КТУ и распределяет в соответствии с ним приработок.

Победителем считается подгруппа, которая наиболее полно и точно объяснит механизм распределения приработка с использованием КТУ.

Главная ошибка совета бригады заключается в неправильном механизме распределения приработка по КТУ. В конечном итоге получилось, что баллы, снятые с одного, передаются другому. Вспомним, что бригадир получил 1,7 балла как остаток от вычитания суммы коэффициентов всех членов бригады (7,3 балла) от девяти баллов. Нарушен принцип распределения по труду. Главный вопрос, на который участники игры должны ответить, – обязательно ли суммарный коэффициент трудового участия должен быть равен девяти?

Можно дискутировать и по поводу правомерности отдельных решений совета бригады.

Никонович не вышел на работу, не предупредив коллектив, скорее всего, по уважительной причине, прогул отработал и наказания заслуживает, но, возможно, в меньшей степени.

Иванов выполнял свое задание добросовестно, но ему снизили КТУ на 0,5 балла. Непонятно положение, которое учитывает не результат труда, а статус. Опять получается оплата не по труду. Да и прибавка Васильеву дана, скорее всего, по «положению».

Непонятно, на каком основании Богданову и Жилинскому снижался КТУ за низкий разряд. Это же не основной заработок в соответствии с тарифом.

Обязательно надо конкретизировать причину и вид брака, случившегося на участке Амосова, чтобы обсудить и оценить решения совета бригады. Например, принять, что брак на линии был заводской или возник при транспортировке, но Амосов должен был его обнаружить.

Наконец, весьма сомнительно увеличение КТУ профоргу. Эти соображения являются лишь руководством для проведения игры и обсуждаются с участниками только после их самостоятельных ответов.

#### **Кейс № 24 Современный подход к управлению: переименование города**

Бизнес-стратегия предпринимателей из американского интернет-супермаркета Half.com была нацелена на достижение быстрых темпов роста компании и последующую продажу фирмы крупному интернет-супермаркету eBay. Для осуществления своей стратегии они искали необычные маркетинговые решения, которые заставили бы СМИ и тысячи людей говорить о Half.com.

Нанятые фирмой специалисты по традиционному маркетингу не смогли предложить ничего такого, что заставило бы массы говорить о Half.com. Их решения ограничивались традиционными низко эффективными приемами, такими как телевизионная и интернет-реклама, запуск воздушного шара с названием фирмы и т. п.

Понимая, что такие методы не катапультируют фирму в лидеры рынка, руководители Half.com наняли креативного специалиста по маркетингу Марка Хьюэса на должность вице-президента фирмы и предложили ему придумать радикально инновационную модель маркетинга, которая быстро сделала бы компанию популярной. Вскоре Марк предложил строить маркетинг на основе создания цунами доброй молвы. В частности он предложил найти городок с названием, начинающимся на Half, и уговорить отцов города переименовать его в Half.com.

После недолгого поиска руководители фирмы остановились на городке Halfway с населением 350 человек, расположенном в штате Орегон. В декабре 1999 г. маркетинговая

команда из Half.com нанесла визит мэру городка Дику Кроу, чтобы поинтересоваться, не рассмотрит ли он вопрос переименования города в Half.com.

Сначала мэр отнесся к предложению скептически, но после короткого обсуждения выгод для его города, вытекающих из такого инновационного шага, согласился поставить этот вопрос перед Советом города. Совет города в конце концов согласился на переименование, и вот что в результате этого произошло.

19 января 2000 г. телекомпания NBC вела прямой репортаж из городка Half.com, находящегося в штате Орегон, и из штаб-квартиры фирмы Half.com, находящейся в штате Пенсильвания, об одновременном переименовании города и запуске вебсайта фирмы. Миллионы телезрителей и пользователей Интернета следили за церемонией провозглашения первого в мире города с расширением «.com» и новой бизнес-модели Интернет-торговли P2P, представленной фирмой Half.com. Город запомнит этот день надолго.

Через 20 дней после запуска сайта Half.com руководителям фирмы позвонили представители компании eBay, которая шесть месяцев спустя купила Half.com за \$300 млн.

### **Задания по кейсу**

1. В чем заключалась суть преобразований?
2. Сформулируйте цели лиц, принимавших решение в ситуации.
3. Проанализируйте последствия принятого решения.

### **Кейс № 25 Три вехи стремительного взлета студента – первокурсника**

#### **Сила увлечения**

Основав Dell Computers в 1984 г. в возрасте 19 лет, Майкл Делл стал в 1992 г. в свои 26 лет самым молодым во всей истории США главой фирмы, входящей в число Fortune 500. В 2004 г. компания Dell занимала 6 место в глобальном списке фирм, вызывающих наибольшее восхищение. В 2005 г. по оценкам журнала «Forbes» Майкл Делл с состоянием \$ 18 млрд был на четвертом месте в списке самых богатых людей США.

Майкл Делл родился в 1965 г. и в возрасте 15 лет страстно увлекся компьютерами. Когда в 1980 г. родители подарили ему первый компьютер, он тут же унес его в свою комнату и разобрал на части, чтобы посмотреть, из чего он сделан.

Вскоре Майкл начал сам переделывать компьютеры, как для себя, так и для клиентов, улучшая их производительность. Поступив в Техасский университет в Остине, Майкл сделал это увлечение бизнесом, зарегистрировав фирму PC's Limited. Его комната в университетском общежитии превратилась в мастерскую. Слухи о занятии Майкла в основном компьютерами, а не университетскими дисциплинами дошли до его родителей, и встревоженный отец Майкла приехал в Остин. Тогда в беседе с отцом 18-летний Майкл объявил, что хочет конкурировать с IBM. Вскоре Майкл создал фирму Dell Computer Corporation со стартовым капиталом \$1000 и, закончив первый курс, ушел из университета, чтобы посвятить себя целиком новому венчурному предприятию.

#### **Сила простой, рушащей традиции, идеи**

Dell Computers основывалась на простой, как все гениальное, и революционной по тем временам идее - продавать компьютеры не через посредников, а напрямую. В результате достигалось преимущество в цене за счет отсутствия комиссии посредников. Кроме того, находясь в прямом контакте с покупателем, Dell получал мгновенную обратную связь о его неудовлетворенных потребностях и результатах тестового маркетинга своих новых продуктов. Партнерство с покупателем и прямой контакт с ним дали Dell возможность реагировать на изменения рынка и создавать повышенную потребительскую ценность быстрее конкурентов, в результате чего продажи и прибыли фирмы росли в несколько раз быстрее, чем по отрасли в среднем.

#### **Новая бизнес-модель**

Когда Майкл создавал свою новую бизнес-модель - «прямую модель», - почти все ему говорили, что она не будет работать. Но она сработала и дала необыкновенно высокие результаты.

В 1999 г. Dell Computers вышла на первое место в США по продаже компьютеров. Когда 22-летний Майкл открывал дочернюю фирму в Англии в 1987 г. для завоевания европейского рынка, эксперты на презентации говорили, что прямая модель возможно и работает с США, но в более традиционной Европе она уж точно функционировать не будет. Но новая модель опять сработала, быстро сделав Dell лидером европейских продаж компьютеров. Когда 29-летний Майкл открывал свой азиатский офис в Японии в 1994 г., местные эксперты говорили, что возможно прямая модель и работает на Западе, но на Востоке - другая культура, и прямая модель тут не приживется. И опять эксперты и критики ошиблись. Азиатский офис Dell стал самым быстрорастущим в компании.

**Задание по кейсу:** последовательно опишите стратегию поведения руководителя Dell, достоинства, недостатки и Ваши возможные варианты развития корпорации с точки зрения руководителя.

### **Кейс № 26 Мастерфайбр Альянс**

#### **Создание повышенной потребительской стоимости**

Девиз «Мастерфайбр Альянс»: «Мы помогаем своим клиентам добиться лояльности их клиентов». Одно из направлений производства «Мастерфайбр Альянс» - не скользящие покрытия для входов и лестниц, которые компания продает магазинам и супермаркетам.

#### **Как родилось маркетинговое предложение этой продукции?**

Первый вопрос был: кому она нужна? Ответ: тем, кто хочет, чтобы входящие к ним люди не поскользнулись на пороге. Тем, кому важно, чтобы их посетители не получили травму, не разочаровались и не ушли к конкурентам. То есть тем компаниям, которые борются за лояльность клиентов. Конечно, это ритейлеры! Продвигая свои нескользящие покрытия для входов и лестниц, «Мастерфайбр Альянс» сфокусировалась именно на этом рынке и сформулировала свое предложение таким образом, чтобы ритейлеры видели, каким образом продукция «Мастерфайбр Альянс» поможет им удержать потребителей и добиться их расположения. Для этого компания разместила на своем сайте полезные ссылки на статьи о том, что лояльность российских покупателей все больше начинает зависеть от дополнительного сервиса, который может предложить ритейлер. Под дополнительным сервисом подразумевается не только наличие банкомата или автоматов для экспресс-оплаты услуг, но и гарантия того, что покупатель не получит травму при входе в магазин, поскользнувшись на мокрых ступеньках. Таким образом, «Мастерфайбр Альянс» не просто продает покрытие, а предлагает дополнительную ценность своим клиентам - возможность повысить лояльность посетителей магазина.

#### **Создание альянсов**

Стремясь улучшить портфель своих предложений для клиентов, российская компания-производитель напольных покрытий из резиновой крошки «Мастерфайбр Альянс», пошла по пути заключения альянсов с другими производителями. Менеджеры рассуждали так: «Если клиент заказывает у нас напольное покрытие для спортивной площадки, значит, он хочет использовать эту площадку для занятий спортом. Но одного покрытия для этого недостаточно - нужны корзины для баскетбола, сетки для волейбола и т. д. Если мы сможем предложить клиенту и эти услуги, для него это будет дешевле и выгоднее. Но сами мы не можем обустроить спортплощадку. Значит, нужно найти партнера, который поможет нам в этом». Заключив договор о партнерстве с компанией по производству малых спортивных форм «Шаре», «Мастерфайбр Альянс» смогла обеспечить своим клиентам скидки на обустройство спортплощадки и избавила их от необходимости искать производителей спортивного инвентаря. В результате клиенты смогли получать готовые спортплощадки «под ключ» намного быстрее и дешевле, чем если бы они заказывали покрытие и инвентарь по отдельности.

Затем «Мастерфайбр Альянс» заключила договор с компанией, специализирующейся на производстве оборудования для детских площадок. Если раньше школам и детским садам приходилось ждать несколько месяцев, пока дети начнут играть на красочной, хорошо



оборудованной площадке, то теперь производство детской площадки «под ключ» занимает всего несколько недель (в зависимости от размера).

А для укрепления своей маркетинговой стратегии «Мастерфайбр Альянс», работающая на инновационной экологичной технологии, создала стратегический альянс с Ten3 Бизнес e-Коучем - мировым лидером в области развития современного инновационного менеджмента. Благодаря этому клиенты «Мастерфайбр Альянс» и посетители сайта фирмы могут получать эксклюзивные материалы по современному менеджменту и экологичному производству совершенно бесплатно.

#### **Слабость побеждает силу**

«Мастерфайбр Альянс», работающая по франшизе, долгое время находилась в тени своего крупного партнера. В 2006 г. менеджмент компании решил, что единственно верная стратегия в этом случае - показать своим потенциальным клиентам те конкурентные преимущества, которые помогут дифференцировать «Мастерфайбр Альянс» от крупного производителя похожей продукции. Они пришли к выводу, что небольшой размер компании можно превратить из слабости в силу. Маленькая компания действует на рынке более гибко, инициативно; она более динамична, больше нацелена на успех, нежели корпорация-монстр, ее сила - в скорости.

Скорость производства и быстрая реакция на запросы клиентов стали главными конкурентными преимуществами «Мастерфайбр Альянс». Если крупная компания могла позволить себе поставить клиентов в очередь и заставить их ждать по полгода, пока рабочие бригады выполнят очередной заказ, то для «Мастерфайбр Альянс» стало недопустимо, чтобы потенциальный или существующий клиент оказывался вынужденным ждать. Каждому сотруднику компании было дано указание: «Клиент не должен ждать ни при каких обстоятельствах!» Сотрудникам даже выдали корпоративные номера, по которым клиенты могли звонить в любое время суток семь дней в неделю. А директор по производству «Мастерфайбр Альянс» подготовил и обучил несколько резервных бригад, которых вызывали, если основных ресурсов не хватало. Для ускорения производства без ущерба для качества компания также создала несколько стратегических альянсов. Результат такой стратегии: «Мастерфайбр Альянс» оказалась не только дифференцирована от своего крупного партнера, но и приобрела положительный имидж в глазах клиентов как компания, которая стремится выполнить их заказ как можно скорее.

**Вопрос к кейсу:** какие дальнейшие мероприятия и управленческие решения, на ваш взгляд, могут способствовать дальнейшему развитию компании по заданной траектории?

### **Кейс № 27 Как заставить людей изобретать**

*В компании 3М каждый сотрудник знает, что его миссия - "всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг"*

Сент-Пол - столица Миннесоты. Здесь расположена штаб-квартира одной из крупнейших компаний мира, американской легенды. Этой компании 3М - одной из старейших в стране - почти 100 лет. Она пережила и депрессию тридцатых, и бум пятидесятых, и все кризисы девяностых. С 1976 г. 3М входит в тридцатку компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс DJIA.

В полудне езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит большой парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны яркие постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано "Цель" и помельче: "Кто видит цель, добьется успеха". Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел - теперь на фоне, кажется, уже восхода. Это про слаженную "команду", которая помогает добиться "цели". Пробирает. И только потом ловишь себя на мысли: это у них лозунги такие?

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость - хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут еще один шанс. Взамен он будет работать в единой "команде" ради "цели" ЗМ.

Цель ЗМ, или ее "миссия" (последнее точнее и более по-американски), в том, чтобы "всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги". Осознание миссии пронизывает всю компанию, степень проникнутости этой идеей персонала просто пугает. Такого не было даже у нас. Десять из десяти высших руководителей ЗМ начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию.

Но самое удивительное, что это "всемерное удовлетворение" у них не пустые слова, а прямое руководство к действию. Такого у нас точно не было.

Нужно просто слушать

Смысл деятельности ЗМ в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей.

Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы... И все это в немыслимом разнообразии: для дома, для офиса, для промышленности, для применения в разных странах и разными группами потребителей. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях ЗМ как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследование нужд потребителя здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, - с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов - со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые ЗМ научилась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать "автобусную обертку" - оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

Идеи, как дети...

ЗМ знаменита именно как компания-изобретатель. Ходят легенды, что многие изобретения здесь были сделаны случайно или даже по ошибке. Это правда. Но появление подавляющего большинства изобретений было все же спланировано. Их бережно вырастили из идей, рождение которых опять же не было случайностью.

Но как заставить людей все время что-то изобретать? У ЗМ и на этот счет есть свое ноу-хау, в основе которого лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в сороковых годах. "Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами", - говорил основоположник ЗМ. Компания отступила бы от своих принципов, если бы не усовершенствовала со временем и эту идею, сформировав на ее базе "философию Макнайта":

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше;
- ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике "философия Макнайта" реализуется в виде двух правил. Первое состоит в том, что компания применяет разные методы, оценивая успехи изобретателей и менеджеров.

Ведь неудачу первых нельзя оценивать как крах, потому что тогда люди попросту прекратят поиски чего-то нового.

Второе - "правило 15%" - заключается в том, что все сотрудники компании могут тратить именно такую долю своего рабочего времени на собственные исследования в любой области, даже достаточно далекой от их основной деятельности. Компания даже предоставляет им гранты из специального фонда на подобные проекты.

Сначала поддерживаются все идеи, когда же в процессе работы стоимость исследований возрастет, приходит пора оценивать их перспективы. Делают это эксперты из других отделов компании, так как они не относятся к идее как к своему детищу и лучше изобретателя видят ее недостатки и маркетинговые перспективы. Подобный метод оценки не позволяет с уверенностью утверждать, что идея удачна, зато определить, что не удачно, можно довольно точно. Так отсеиваются около 20% идей. Над остальными продолжают работать, объем инвестиций в них возрастает, и цикл повторяется. Как правило, хорошая идея редко начинает приносить прибыль сразу, ее еще нужно довести до ума, но этим занимаются уже другие специалисты.

Конечно, в оценке перспективности идей порой случаются ошибки, но компания не боится их признавать.

Деньги как средство

Сейчас в составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании и "философией Макнайта" руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые, в конечном счете, выделяет компания.

Важно при этом, что технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой (ведь многие открытия делаются как раз на стыке технологий). А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка. Единственный рынок, где ЗМ, являющаяся новатором в производстве и управлении, крайне консервативна, - финансовый.

В том, что касается денег, считает казначей компаний Ион Йоманс, риск не оправдан. Имея прекрасную кредитную историю, ЗМ, тем не менее, поддерживает очень низкое для американских компаний соотношение заемного и собственного капитала. Ее акции сейчас растут медленно. Американская МММ не строит пирамиды на фондовом рынке США, зато уже 40 лет исправно платит дивиденды своим акционерам. Потому что ответственность перед ними, как и ответственность перед клиентами, - это тоже часть ее миссии.

Вернувшись из Америки в Москву, я еще долго приставала к знакомым предпринимателям с дурацким вопросом: "Какая у вас миссия?". Ни разу я не получила внятного ответа. Вероятно, ни одна из наших компаний не рассчитывает жить целое столетие.

А, кстати, у вашей компании есть миссия?

Источник: Шпагина М. Как заставить людей изобретать // Эксперт, 2000, №6. С. 34-35

**Задание к кейсу.**

Ознакомившись с деятельностью компании ЗМ, оцените место и роль ее миссии в системе управления и ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом в миссии компании ЗМ отражается ее высшая цель и средства ее достижения?

2. Почему, по вашему мнению, для символического изображения стратегического видения миссии компании ЗМ используются горный орел, парящий над горами на фоне заката солнца, и байдарка с веслом на фоне восхода?

3. Как достигается и материально поддерживается проникнутость персонала компании ее миссией?
4. Каким считает компания ЗМ спой целевой рынок? Каким образом целевой рынок отражается в ее миссии?
5. Каким образом компания поддерживает постоянный контакт с клиентом?
6. Какова роль изобретений в формировании и реализации миссии компании?
7. В чем состоит философия компании ЗМ, как эта философия связана с миссией?
8. Почему компания ЗМ использует дивизиональную структуру управления? Каким образом эта структура способствует реализации миссии компании?
9. Можно ли компанию ЗМ считать социально ответственной организацией, и в чем это проявляется по отношению к клиентам, работникам, акционерам?
10. В чем причины того, что многие российские компании не имеют четко сформулированных миссий и что надо сделать, чтобы преодолеть этот недостаток в их деятельности?

### **Кейс № 28 «Сбербанк»: история длиной в 170 лет**

История «Сбербанка России» началась 170 лет назад, в XIX в. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны.

Сегодня его филиальная сеть считается уникальной - она насчитывает более 20 тыс. отделений на всей территории России, в Казахстане, на Украине, в Беларуси, в Германии и Индии. Зарегистрировано представительство в Китае.

#### **Этапы эволюции**

«Сбербанк России» изначально взял курс на масштабную работу со всеми слоями населения страны: среди его вкладчиков были крестьяне, дворянство, купцы, военные, чиновники и даже духовенство. Расцвет банковского дела в России пришелся на 1865-1895 гг. За этот период количество сберегательных касс на всей территории страны увеличилось с 47 до 3875, а число выданных сберегательных книжек превысило 2 млн.

Начало XX в. ознаменовалось для России бурными и масштабными потрясениями: Первая мировая война, революция, Гражданская война. В кризисные для страны времена «Сбербанк» смог сохранить вложения своих вкладчиков, объявив их неприкосновенными. Но не обошлось и без негативных последствий - коммерческая тайна, фактически, была упразднена: правительство издало указ, обязывающий сберегательные кассы предоставлять государственным органам информацию о состоянии счета любого вкладчика.

Важнейшим видом деятельности «Сбербанка» в 1941-1945 и последующие годы является сотрудничество с государством в сфере атомной и ядерной промышленности. Помощь «Сбербанка» в привлечении средств и финансирование разработок позволило нашей стране стать лидером в сфере производства и переработки ядерного топлива. Несмотря на сложность первых послевоенных лет, начиная уже с 1950-х гг. «Сбербанк» продолжил свое стремительное и устойчивое развитие. За 30 лет количество сберегательных касс увеличилось вдвое (с 40 тыс. до 79 тыс.), количество клиентов банка возросло в 12 раз, а сумма их вкладов показала рекордные темпы роста, увеличившись в 100 раз.

1991 г. ознаменовался распадом СССР, но «Сбербанк» сохранил свои функции и остался единственным банком на всем постсоветском пространстве, который продолжал работать, несмотря на острейший политический и экономический кризисы.

В период с 1991 по 2008 г. «Сбербанк России» претерпел существенные изменения, пережил ряд потрясений и окончательно сформировался как современный и универсальный банк, открытый для работы со всеми группами клиентов, опора и поддержка российской экономики.

#### **Изменения «по Грефу»**

Серьезные изменения начались после утверждения 28 ноября 2007 г. Г. О. Грефа в качестве Председателя Правления «Сбербанка России».

Уже в декабре 2007 г. Герман Греф говорил эффектные слова, но мало кто верил, что такая неповоротливая машина, как «Сбербанк» сможет реализовать столь смелые мечты.

Главным аргументом должна стать более эффективная модель развития бизнеса, ради которой банк не жалеет денег новая команда управленцев, инвестиции в технологии дистанционного обслуживания, более современные скоринговые модели (технология «Кредитная фабрика», выход на рынок экспресс-кредитования), попытки монополизации отдельных рынков (например, рынка социальных электронных карт), агрессивный выход в страны СНГ

Начиналось все с «низов» - первым шагом Германа Грефа стало налаживание дисциплины, вспоминают сотрудники банка. «Это было похоже на удары розгами холопам от нового барина, - вспоминает сотрудник одного из отделений на северо-западе Москвы. - Первое, что возмутило новоиспеченного президента, - почему руководители обедают отдельно от подчиненных. Второе - опоздания. Начальство стоит теперь у дверей, как надзиратель. Третье - поездки по филиалам и введение формы для сотрудников фронт-офиса». Как итог, сотрудники «Сбера» стали считать нововведения причудами человека, который понятия не имеет, как ему управлять банком.

#### Система lean-менеджмента

В этот момент и появились консультанты McKinsey. А в октябре 2008 г. увидел свет и плод их трудов - Стратегия развития банка до 2014 г. В банке начали внедрять родившуюся в Toyota и модную на Западе систему lean-менеджмента - сокращения избыточных расходов. Начались увольнения и уменьшение количества филиалов. Некоторые действия руководства «Сбербанка» теперь даже занимают достойное место на сайте [leaninfo.ru](http://leaninfo.ru) - рупоре бережливого производства в России. По всей России стали появляться ростки «нового «Сбербанка»» - создаваться ЛИН-лаборатории и дополнительные офисы, практикующие принципы, разработанные McKinsey. В то время по банку запустили анекдот: «Сбербанк» и «ВТБ» поспорили, кто сильнее в академической гребле. Обе команды усиленно тренировались, но во время соревнований «Сбербанк» проиграл «ВТБ» полкорпуса. В «Сбербанке» решили провести «разбор полетов», пригласив консультантов McKinsey. Оказалось, что у «ВТБ» семь гребцов и один капитан, а в «Сбербанке» - один гребец и семь капитанов. Тогда новый состав команды стал выглядеть так: один гребец, четыре менеджера, два топ-менеджера и капитан, смотрящий в подзорную трубу. Команда «Сбербанка» готовилась к реваншу - менеджеры мотивировали гребца, гребец усиленно тренировался, но в новой гонке «Сбербанк» проиграл конкурентам уже целый корпус. Теперь команда проектирует новую лодку.

Разработанная McKinsey стратегия, по мнению экспертов, застопорилась как раз на уровне отделений. Значительная часть персонала была недовольна преобразованиями: рабочий день продлили, а зарплата большинства персонала так и осталась на прежнем уровне. Кадровая текучка в банке увеличилась. Стремление автоматизировать труд привело к внедрению новых программ, которые предварительно прошли тестовое использование в дополнительных офисах, после чего были внедрены по всей России. Но нередко оказывалось, что программы работают вовсе не так, как нужно. Был введен хронометраж: работник банка должен просчитать, сколько шагов он делает в день, и записать это в отведенном месте.

Еще одним нововведением стали письма сотрудникам. В ходе мозгового штурма консультанты McKinsey озадачили собравшихся вопросом: как руководство банка может обратиться к сотрудникам напрямую? «Можно просто писать письма», - предложила Ирина Кибина, возглавлявшая тогда управление общественных связей «Сбербанка», что и было сделано. Грефу идея понравилась. И с 1 июля сотрудники «Сбербанка» обнаружили в почте первое из писем Грефа. Президент

«Сбербанка» обратил внимание сотрудников на нерадостные и хмурые лица, предложил делать одно улучшение в день, сходить к соседям в гости, чтобы откровенно поговорить о «Сбербанке» и его услугах.

С тех пор ежемесячные письма Грефа и ежедневные письма членов правления под названием «Доброе утро, «Сбербанк»!» стали частью Производственной системы

«Сбербанка» (ПСС). Это система правил, построенная на основе принципов lean management (бережливого производства), придуманных в Toyota и направленных на снижение всех видов потерь.

Герман Греф направил свою команду на японский завод Toyota в 2008 г., чтобы она смогла на деле лицезреть эффективную систему управления. Один из ключевых принципов lean-менеджмента - философия kaizen, или почти незаметных, но непрерывных изменений к лучшему.

В ПСС три главных направления: оптимизировать внутренние рабочие процессы, систематизировать цели работы и оплату труда в зависимости от их выполнения, изменить стиль мышления сотрудников. «Раньше сотрудник банка был богом, который выдавал кредит, а сейчас бог для него - клиент, которому он продает свои услуги», - объясняет и. о. начальника управления по реализации ПСС Валентин Морозов. Греф создал библиотеку «Сбербанка» с литературой по lean-менеджменту, девизы ПСС напечатаны на каждой седьмой странице корпоративного ежедневника. Один из них: «Все трудности надо просто превращать в праздник, в радость, в свою силу».

Улучшения должны касаться не только работы, но и внешнего вида сотрудников. Финансовый директор, например, до собеседования с Грефом весивший более 100 кг, за год работы похудел на 23 кг. Теперь «по Грефу» худеют все. Менеджер из McKinsey сбросил 20 кг, а отвечающий за общественные связи Александр Базиян - 15 кг. Но победила в гонке за стройность все-таки женщина. Менеджер программ управления по реализации ПСС Екатерина Бровцина похудела на 50 кг.

Обновили в «Сбербанке» не только мышление, но и рабочие места. В главном здании на Вавилова снесли все внутренние перегородки. Теперь там open-space, а двери в кабинет полагаются только руководителям направлений. Двери прозрачные, но везде есть жалюзи, и большинство начальников держат их опущенными.

Сотрудников, переживших первые письма Грефа, ждало еще одно испытание: в конце 2008 г. стало известно, что «Сбербанку» предстоит сократить персонал минимум на 12%. Часть персонала ушла из-за изменения бизнес-процессов, часть повысила квалификацию. Например, операционистки прошли двухнедельные курсы в центральном офисе, чтобы стать универсальными специалистами. В 2009 г. обучение прошли в общей сложности 200 тыс. сотрудников.

Была внедрена система оценки сотрудников под названием «5+». Каждый работник компании оценивается по пяти параметрам - от личной результативности до умения работать в команде и ориентированности на клиента. В зависимости от результатов каждый получает оценку от А («звезда») до Е («плохой работник»).

Плохой сотрудник - тот, кто отказывается работать в команде, не справляется с личными обязанностями, отказывается от дополнительной работы. Отличный работник, наоборот, сам изучает лучшую практику в своей сфере и предлагает новые идеи - такие сотрудники называются «агентами инноваций».

Зарплата каждого сотрудника зависит и от его личных усилий, и от результатов работы всего отделения (также оценивается по пятибалльной шкале). По этим двум параметрам определяется коэффициент для расчета ежемесячной премии. У плохого сотрудника в плохом отделении этот коэффициент составляет 0,1 от базового размера премии, у отличного сотрудника в отличном отделении - 1,8. Сотрудник теперь самостоятельно может высчитать, за какие заслуги и сколько он заработает.

В принципе, недовольство сотрудников вызывает любая реформа оплаты труда, но зависимость дохода от воли непосредственного начальника вызвала непредвиденный эффект: сотрудникам стало казаться, что им недоплачивают. Сначала посыпались гневные отзывы на форумах, потом пошли письма лично Грефу с жалобами на снижение дохода. Председателю правления «Сбербанка» пришлось написать в апреле обращение к сотрудникам: «Ко мне поступило много обращений о том, что произошло сокращение заработной платы. Лично разбирался со всеми этими вопросами». По мнению Грефа,

никаких недоплат не было: «Давайте начистоту: не встретил ни одного случая, когда действительно произошло снижение доходов. Наоборот, везде присутствует рост совокупного дохода работника. В I квартале кажется, что происходит падение дохода, поскольку на конец года - декабрь - приходится сразу несколько премиальных выплат: годовое вознаграждение, месячная премия за декабрь и квартальная премия за IV квартал». Вряд ли это поможет: работники очевидно недовольны не самой новой системой оплаты труда, а, скорее, полной и безоговорочной зависимостью от непосредственного начальника - того, который всегда неправ.

То, что «Сбербанк» все еще напоминает неповоротливого динозавра, здесь понимают. «Система коммуникаций, конечно, более мобильна, чем у динозавров, поэтому до кончиков что-то доходило, но всегда именно “что-то”. Не основная мысль, а основное конечное действие, Ш говорит Белла Златкис. - Например, вводим с такого-то числа новую ставку по вкладам. Как продать вклад - это уже особо не доходило. Поэтому то, является “Сбербанк” динозавром или банком с современными технологиями, очень часто зависит не от IT, а от того, как девочка в окошечке работает с клиентом». Согласно внутренним инструкциям, сотрудник «Сбера» должен постоянно улыбаться клиенту, что не всегда бывает уместно.

В 2009 г. у «Сбера» было 20 тыс. структурных подразделений и далеко не самый квалифицированный на рынке персонал. «Я сама испокон веку работала в финансовом институте и знаю, что троечников распределяли в “Сбербанк”, а отличников - в Минфин, - говорит Белла Златкис. - Так было много лет, и поэтому создался не самый креативный коллектив. Между тем, труднее всего реформировать людей и их взгляды на жизнь, их сознание».

#### **Оценка компетенций**

В 2010 г. «Сбербанк» внедрил систему оценки компетенции своих сотрудников, которую разработала для них PricewaterhouseCoopers. Система предполагает оценку сотрудников по уровню корпоративных компетенций: контроль за исполнением поставленных задач, командная работа, клиентоориентированность, ориентация на результат, стремление к совершенствованию, управленческие качества.

Общая численность сотрудников «Сбербанка» - около 240 тыс. человек. Это примерно 0,3 % от всего экономически активного населения России. Программу оценки компетенций прошли все ключевые категории руководящих сотрудников «Сбербанка» в центральном аппарате и территориальных байках, включая членов правления и кандидатов на руководящие должности любого уровня. В рамках программы была проведена оценка компетенции 5 % всех сотрудников.

В зависимости от полученных баллов сотрудники были распределены на три группы. При этом оказалось, что в зеленой группе высокопотенциальных сотрудников оказалось 15 % проверенных специалистов, в желтой группе оказались 70% руководителей «Сбербанка». «Для таких сотрудников составляются единые программы обучения, позволяющие развить их наиболее сильные стороны», - пояснили в «Сбербанке». «Практическим эффектом от внедрения данной программы для банка является возможность создать карту кадрового потенциала банка и производить ротацию персонала», - резюмировал директор департамента кадровой политики «Сбербанка» Ахмед Бедрединов, отметив, что проверка не повлияла на уровень зарплат менеджеров. 15 % менеджеров попало в красную группу. «Это потенциальные кандидаты на замещение, - поясняет Бедрединов. - При этом люди с хорошим экспертным опытом рассматриваются на неруководящие должности, для которых самое важное - это знание технологических процессов банка».

Полученные результаты проверки соответствуют нормальному распределению и сравнимы с показателями компетенции сотрудников коммерческих банков из первой тридцатки. Системы оценки компетенции персонала - широко распространенная практика как среди российских, так и среди иностранных банков.

**В очередь!**

Результатом проводимой Грефом политики стало удержание первой позиции в рейтинге банков России, 120 млрд руб. прибыли в 2010 г. и увеличение рентабельности, несмотря на кризисные годы. В октябре «Сбер» запустил очередную новинку - программу «Очередей-net». Задача - сделать так, чтобы в пиковые часы клиент стоял в очереди не более 15 мин, а в «обычное» время - 10 мин. Было заявлено, что к январю 2012 г. эти нормативы должны соблюдаться не менее чем в 80% городских отделений. Так как среди клиентов банка большое количество пенсионеров, для них столь инновационное изменение стало серьезной трудностью и вызвало недовольство. Впрочем, сотрудники в таких случаях всегда приходили на помощь. К тому же чуть ли не половина размера их премий будет зависеть от количества проведенных операций и времени ожидания клиентов в очередях. И теперь даже в часы пик в «Сбербанке» очередь двигается намного быстрее, чем в большинстве других банков. «Мы сейчас внедряем единую систему мотивации сотрудников, - сообщил Герман Греф. - В ее основе - три принципа: зарплата сотрудников должна быть конкурентоспособной, система оплаты труда должна быть прозрачной, сотрудники должны иметь возможность влиять на свой заработок. Помимо материальной мотивации, у сотрудников есть хорошие возможности для личного и профессионального роста. И, в конечном итоге, для счастья в банке».

### **Новый образ**

В 2008 г. в «Сбербанке» появилась маркетинговая служба, которой прежде не было. Директор управления маркетинга Наталия Германова пришла в «Сбербанк» по приглашению Грефа летом 2008 г. вместе с заместителем, должность которого не была предусмотрена штатным расписанием. Сейчас управление маркетинга «Сбербанка» занимает целый этаж в высотке центрального офиса на улице Вавилова, 19. Дизайн помещений кардинально отличается от обстановки на других этажах: на стенах нарисованы цветы всех оттенков зеленого. В кабинете у Германовой - фото обоев с лесным пейзажем. «Когда я разговариваю по видеотелефону, картинка очень позитивная», - объясняет Германова.

Банк поменял корпоративный цвет, выбрав зеленый более теплого тона, изменил логотип. Задача была двоякой - показать давним клиентам, что банк остается с ними, и в то же время привлечь молодежь. В отделениях появился оранжевый цвет, который визуально выделяет зону круглосуточного обслуживания. «Мы хотим, чтобы при входе в наши офисы людям становилось теплее, ведь почти девять месяцев на улице пасмурно», - поясняет Германова.

Насколько эффективной оказалась кампания по смене имиджа? В банке не раскрывают затрат на нее, но Германова приводит такие цифры. В конце 2009 г. агентство Ipsos Russia по заказу «Сбербанка» «замерило» отношение к нему населения. Полгода спустя провели повторное исследование. За это время доля клиентов, относящихся к «Сберу» с уважением, выросла с 58 до 62 %, а считающих, например, сайт «Сбербанка» удобным - с 29 до 34 %.

Креативный директор рекламного агентства LMN Consulting Игорь Ганжа называет операцию, осуществленную маркетологами «Сбербанка», «круговой подтяжкой лица». «Образ банка несомненно освежили, - признает он. - Но пока это только смена декораций». Чтобы привлечь активную аудиторию, нужны серьезные внутренние изменения.

### **Дела кредитные**

В банке с самым крупным кредитным портфелем в России из рук вон плохо был организован процесс выдачи кредитов. Это выяснилось зимой 2008 г., когда в отделениях «Сбербанка» один за другим стали выявляться случаи мошенничества на миллионы долларов. Выяснилось, что из кредитов, выданных в 2006-2007 гг. в Стромьинском, Люблинском и Мещанском отделениях Москвы, 35 млрд руб. были банально украдены.

Мошенникам было легко работать в том числе и потому, что в каждом из 13 московских отделений «Сбербанка» действовала своя IT-система, собиралась своя база данных и проводились свои кредитные комитеты. Удобно для мошенников и обременительно для



честных клиентов. Заемщики, например, могли вносить ежемесячные платежи по кредиту только в «своем» отделении. К конкретному отделению были привязаны и вкладчики.

Заявки от клиентов принимались вручную. Данные из них не попадали в банковскую базу, да и заполнялись они не полностью. Например, процент заполнения поля «Доход» (исходя из него рассчитывался лимит по кредиту) составлял 12%, место жительства клиента указывалось менее чем в половине случаев. Клиент, допустивший просрочку по кредиту в одном московском отделении, мог получить новый кредит в любом другом филиале.

За полтора года «Сбербанк» построил «Кредитную фабрику» с двумя центрами андеррайтинга - в Москве и Екатеринбурге. Теперь решения о выдаче кредита принимают не кредитные комитеты в отделениях, а скоринговая система.

В единой базе данных «Сбербанка» хранится не только анкета заемщика, но и его фото и копии документов. Анкеты проверяются через бюро кредитных историй («Сбербанк» работает с тремя внешними БКИ) и в государственных органах. «Кредитная фабрика» за день обрабатывает 13 тыс. заявок клиентов примерно на 1,3 млрд руб.

Просрочка свыше 90 дней по 1 млн кредитов, которые «Сбербанк» обработал по новой скоринговой системе, составила всего 0,03 %. Система сейчас одобряет 72 % кредитов, среднее время обработки заявки - 31 ч, время от подачи заявки до получения денег - 49 ч. Весной 2010 г. банк полностью отказался от дополнительных комиссий по розничным кредитам, после чего количество заявок выросло на 25 %.

#### Гемба и краудсорсинг

Особое внимание было уделено опыту компании Toyota. Банк заинтересовало не только всем известное бережливое производство, но, может быть, более значимое для «Сбербанка» понятие «гемба». Гемба - это место, где создается ценность или оказывается услуга. И одно из главных правил компании Toyota: «Если возникла проблема - иди туда, где эта проблема возникла (гемба), и найди решение на месте». Для «Сбербанка» гемба - это отделения, где обслуживаются клиенты. Именно там находится ключ к решению многих проблем. И лучше всех об этом знают сотрудники банка, которые там работают и каждый день сталкиваются с подобными проблемами. Именно эта идея и легла в основу «Биржи идей».

«Биржа идей» была открыта в 2009 г. Она основана на инициативе каждого сотрудника - подать предложение может каждый. Это первый этап реализации технологии краудсорсинга (использования идеи коллективного разума для решения задач). Практика двух лет работы подтвердила правильность данного решения. Более 110 тыс. участников, почти 90 тыс. предложений, коллективы соавторов, бурные дискуссии и безудержная фантазия авторов. И на выходе эффект более 7 млрд руб. от внедрения предложений. Работать напрямую с большими группами людей крайне сложно, но без опоры на этот ресурс многие идеи, рожденные в головах кабинетных специалистов, обречены на неудачу. В «Сбербанке» это поняли и намерены расширять опыт в данной области. Проект «Сбербанк-21» - это новый этап в освоении технологии краудсорсинга и выход на принципиально новый уровень.

Основные цели и задачи данного проекта вице-президент «Сбербанка» охарактеризовал так: «Мы считаем, что технологии краудсорсинга позволяют разрабатывать новые продукты и услуги. Это не только голос клиента, это еще и новая модель управления. Современные технологии позволяют совершенно по-новому управлять компанией, сообществом и даже государством. И мы решили внедрить данную технику у себя».

«Я уверен, что краудсорсинг будет технологией будущего, которая обеспечит переворот в управлении, когда источником новых идей будут сотрудники компании, общественные организации, жители страны. Современные технологии позволяют организовать это на принципиально другом уровне», - считает Герман Греф.

#### Задания по кейсу

Выделите этапы жизненного цикла «Сбербанка».

Проведите SWOT-анализ «Сбербанка».

Выделите функциональные подсистемы, в которых произвел изменения Герман Греф. Какие именно изменения произведены?

Какие произошли процессуальные изменения? Постройте матрицу «функция - процесс», сравните прошедшие изменения.

Как изменились принципы работы менеджмента и персонала в «Сбербанке»?

### **Кейс №29 «Toyota: 14 принципов бережливого производства - история создания философии хорошего менеджера»**

14 февраля 1867 г. в префектуре Сизуока родился Сакичи Тойода (Sakichi Toyoda). Поскольку он был первым ребенком у родителей, то автоматически стал в своей семье *качо*, или главой дома, и унаследовал обязательства своего отца и его профессию плотника. Однако к плотницкому ремеслу Сакичи не проявлял никакого интереса и в 1885 г. решил стать изобретателем. С этого момента в течение последующих 35 лет он занимался усовершенствованием ткацких станков. Сакичи прочел книгу про изобретателей автора Сэмюэла Смайла под названием «Self Help», что можно перевести как «Помоги себе сам». В этой книге описывались трудности на пути осуществления мечты Джеймса Уатта - изобретателя паровой машины, и о том, что успех - это лишь 5 % таланта и 95 % усердия... Эта книга воодушевила Тойоду на новые подвиги, а усердия ему было не занимать!

И теперь в благодарность основателю экскурсия по Мемориальному музею промышленности и технологий Toyota в Нагое начинается с огромного зала, полностью посвященного ткацкому делу. Тойода соорудил свой первый станок в 23 года, после того как побывал на III промышленной токийской выставке 1890 г., - обычная деревянная рама с двумя дополнительными планками, гоняющими челнок влево- вправо. К этому времени в Америке и Европе во всю используются огромные производственные приводные станки. Это подвигло Сакичи создать промышленный станок не хуже зарубежных - с металлическими шестеренками и приводом от паровой машины.

В перерывах между изобретательской деятельностью Сакичи Тойода успел жениться и завести сына Киичиро, затем он лишился первой жены, недовольной вечным отсутствием мужа, встретил вторую супругу и после нескольких попыток нашел компаньонов, основав завод Toyota Loom Works. Эта компания занималась продажей ткацких станков, совершенствуя западные конструкции с учетом местной специфики. Продукция завода пользовалась успехом у местных производителей, так как стоила во много раз дешевле зарубежных аналогов и учитывала потребности производителей кимоно.

В 1909 г. у Тойоды настали нелегкие времена. Его изобретения перестали пользоваться спросом, так как на смену им пришли более качественные и подешевевшие американские станки. Акционеры посчитали такую страсть к изобретательству непосильной для предприятия, и Сакичи пришлось покинуть собственный завод.

Полученных дивидендов от продажи доли хватило на создание собственной мануфактуры Toyota Boshoku (которая сейчас поставляет для завода кресла, обтянутые тканью собственного изготовления). Этот бизнес был не в новинку для Сакичи - еще в 1893 г. вместе с братьями он открыл склад и магазин, но его интересовал вовсе не бизнес, он хотел реализовать свою мечту. Ведь мануфактура была не только источником дохода, но и прекрасной площадкой для апробирования новых изобретений. Вдобавок Тойода выгодно выдал свою приемную дочь замуж за сына владельца текстильного гиганта Mitsui.

К 1918 г. у мануфактуры Тойоды было свыше 30 тыс. прялок и более 1000 ткацких станков. Это позволило в 1920 г. открыть вторую мануфактуру в Шанхае с 60 тыс. прялок и 400 станками.

Еще в 1910 г., съездив за границу, Сакичи убедился в несовершенстве американских станков. Это еще больше усилило его желание изобрести ткацкий автомат - в чем ему начал помогать старший сын Киичиро, получивший в 1920 г. диплом инженера-механика и тоже влюбленный в технику. Теперь у Сакичи появилась поддержка и помощь в реализации его мечты. Разработав достойную модель, отец и сын еще на протяжении семи лет улучшали

конструкцию, отлаживали производство и вели переговоры с поставщиками. И лишь в 1927 г. автоматический станок «Toyota Type G» пошел в продажу.

К этому времени американские ткацкие автоматы Northrop и Draper активно работали уже более 20 лет. При том что в Англии автоматику и вовсе никто не применял. Памятуя об этом, в 1929 г. Сакичи послал сына Киичиро зарубеж для продажи лицензии на модель «Type G». Американцы, уже имея ткацкие автоматы хоть и худшего качества, но зато собственного производства, отказались от покупки, а англичане наоборот. Крупнейший английский производитель текстильного оборудования Platt Brothers недолго любил компанию Тойоды за копирование их технических решений и даже неоднократно пытался выкупить ее. Тем не менее, они решили выложить Тойодам 100 тыс. фунтов стерлингов за право выпуска и продажи станков типа G на всех рынках западнее Сингапура. Правда покупка лицензии не оправдала ожиданий - англичане так и не смогли наладить у себя производство японской техники.

Деньги от продажи патента Сакичи отдал сыну, чтобы тот освоил автомобилестроение в Японии, так как в конце 1920-х гг. Ford и General Motors открыли свои заводы в Японии и немедленно захватили местный рынок. В 1930 г. Сакичи Тойода умер, а Киичиро стал исполнять волю отца. Команда Тойоды постепенно изучала конструкцию комплектующих, технологии изготовления блоков, головок, коленвалов и поршней.

В 1931 г. лаборатория Toyota начала работать над детальным изучением американских двигателей внутреннего сгорания. Автомобили буквально препарировались до винтика - изучали способ их строения, действия. Тойода пытался выбрать лучший прототип двигателя для производства. Киичиро хотел разработать такую систему производства, при которой должна учитываться уникальная приспособляемость и разносторонность навыков населения Японии в условиях ограниченности пространства и ресурсов. Эти работы продолжались несколько лет. До того момента, как Киичиро Тойода всерьез начал заниматься автомобилестроением, процесс создания автомобиля исторически подразумевал «обучение на рабочем месте». Такой подход приводил к повышенному расходу ресурсов, которого не могли себе позволить японцы. Киичиро задумался о системе, в которой каждый элемент создается только при необходимости, что позволило бы избежать ненужных трат на хранения деталей. Поэтому на заводе его компании основным лозунгом стали слова «Точно вовремя».

К этому времени уже был выбран базовый двигатель для копирования - рядный шестицилиндровый Chevrolet. И в 1934 г., после года борьбы с ненадежностью деталей, был подготовлен к производству собственный двигатель, названный «Type A», который являлся японским прототипом американского Chevrolet. Как только был готов двигатель, сразу же начались работы по подготовке автомобиля, причем сразу по двум направлениям - легковому и грузовому.

В 1935 г. был построен первый легковой «Toyota A1» и грузовик «G1». Началась разработка логотипа компании, а в 1936 г. завод начал производство седана «AA», фэтона «AB», а также грузовика «AG». Но легковые автомобили не пользовались успехом. Часть грузовиков была продана в Северный Китай.

В 1937 г. автомобильное подразделение Toyota Automatic Loom Works, Ltd. выделилась в самостоятельную компанию - Toyota Motor Company, Ltd. (TMC). Однако легковая «Toyota A1» не пользовалась успехом. К этому времени фирма Motor Company получает заказ от правительства на 3000 грузовиков для японской армии. Это дает возможность построить новый автозавод Honsha Plant в городе Коромо. Это место и сейчас является центром империи Toyota - много лет спустя городок даже был переименован в Тойота за заслуги корпорации перед отечеством. Холдинг семьи Тойода начал развиваться быстрыми темпами. В 1940 г. был открыт Институт физических и химических исследований и создана Toyota Seiko, Ltd. - крупнейший на сегодняшний день японский производитель прутков и калиброванной стали Aichi Steel Works. В 1941 г. запускается завод по производству станков и оборудования - Toyota Machine Works Co., Ltd. Все это было

сделано, чтобы обеспечить независимость компании от внешних поставщиков и полностью удовлетворить потребности заводов. На волне успеха в производство были запущены новые автомобили - легковые «AE» и «SA», а также грузовики «KB» и «SB». А в 1947 г. с конвейера сошел 100-тысячный автомобиль.

Но у компании было не все так хорошо. Несмотря на новую систему производства, разработанную Киичиро Тойода, которая значительно повысила эффективность работы и позволила поставлять на рынок автомобили японского производства, качество автомашин по-прежнему оставалось недостаточно высоким.

Через неудачных моделей привела завод практически к банкротству. Как ни пытался Тойода сохранить объемы производства, чтобы не увольнять рабочих, но рынок не желал покупать автомобили Toyota. Это заставило Киичиро в 1950 г. публично уйти в отставку в надежде, что рабочие последуют его примеру и ему не придется увольнять людей самостоятельно. Но этого не произошло, люди не хотели добровольно терять работу, чтобы спасти предприятие. Это привело компанию практически к разорению. К сожалению, такие потрясения оказали сильнейшее влияние на здоровье Киичиро, спустя два года он умер от кровоизлияния в мозг. Но Toyota тем не менее выжила благодаря мануфактурному бизнесу.

Дело Киичиро продолжили его сын Соичиро и кузен Эйджи Тойода. Они решили вдохнуть в компанию новую жизнь. В 1950 г. отдел сбыта был выделен в обособленную компанию, образуя Toyota Motor Sales Co., Ltd. В том же году Эйджи Тойода вместе с управляющим мануфактурным бизнесом Таичи Оно отправились в США, где они посетили заводы компании Ford. Компании начали переговоры о создании совместного предприятия, проект которого предусматривал бы еще и стажировку японских специалистов на американских заводах. После увиденного в Америке Эйджи разрабатывает пятилетний план модернизации компании. Он включает в себя обновление оборудования и совершенствование методов производства. Для Эйджи и Таичи становится очевидным особый путь развития компании. Была необходима полная модернизация производства. Ведь Эйджи Тойода был уверен в том, что развитие компании в большей мере зависит от качества продукта, нежели от внешнего вида. Поэтому он выдвинул лозунг о том, что производство является самым важным элементом деятельности корпорации. И главная задача проектировщиков и инженеров - предоставить производственному персоналу все возможности для выполнения своих обязанностей наилучшим образом. Таким образом, работник сборочной линии становился чуть ли не равным по статусу инженеру. Менеджментом была придумана революционная методика поощрения сотрудников «Предложи новую идею», то есть каждый сотрудник мог высказать собственные предложения по улучшению работ в компании. Эти нововведения за несколько лет позволили Toyota выйти на совершенно другой уровень качества производства.

Было принято решение восстановить сборку джипа «BJ Toyota Jeep» - дедушки сегодняшнего «Land Cruiser». Выпуск автомобилей «Toyota» постоянно увеличивался. Компания смогла договориться об экспорте машин в целый ряд стран: Эль-Сальвадор, Саудовскую Аравию, Гондурас, Коста-Рику, Панаму. Седаны «Toyota Crown» вызывали у американцев такое же брезгливое отношение, как сейчас китайские авто у россиян со средним уровнем доходов. Но машины Toyota становились все интереснее по дизайну и надежнее по качеству. Большие объемы экспорта и внутренних продаж выявили необходимость увеличения мощностей. За 10 лет компания Toyota из небольшого, стоящего на грани разорения завода превратилась в автомобильного гиганта!

Но не все было так гладко. В начале 1950-х гг. Соичиро Тойода, глава отдела планирования, обозначил проблему, которая не давала делать автомобили еще более качественными. Это проблема состояла в том, что завод использует принцип kaizen на слишком позднем этапе. Способ устранения дефектов машин после того, как они попадают на рынок, негативно сказывался на репутации Toyota.

В поисках решения проблем Соичиро начал изучать работы Э. Деминга. В результате в начале 1950-х гг. Тойода внедряет на заводе некоторые элементы, описанные

американским гуру качества. Соичиро выделил две главных задачи для улучшения процесса управления качеством на заводах: во-первых, сделать его более систематизированным и, во-вторых, внедрить систему на каждом этапе производства. За успешную реализацию идеи Соичиро Тойота в 1965 г. удостоивается премии Э. Деминга. Суть изменений была следующей: срок переналадки станков на заводах сократился с нескольких часов до нескольких минут; были ликвидированы промежуточные склады; введена система «Точно вовремя» - детали поставляются на конвейер по мере надобности с помощью системы карточек канбан по образцу и подобию системы в американских супермаркетах; каждый рабочий сборочного конвейера завода Toyota знал, что остановить конвейер, если он видит некачественную деталь - его прямая обязанность. Для этого была придумана сигнальная система андон - шнур, за который сборщик должен дернуть, если видит что-то неладное. Это и является характерной особенностью японской системы контроля TPS. Фордовская система Ford Production System, которая легла в основу американского и европейского автомобилестроения, предполагает контроль качества на конечных этапах. А в TPS контроль встроен в каждое рабочее место.

Но андон была не единственной новаторской идеей, она дополнилась системами хансей и кайзен. Хансей - это постоянный анализ. Любой сбой в системе производства является сигналом, что какое-то звено работает неэффективно. Такой сбой является отправной точкой для дальнейшего совершенствования всей системы. А кайзен, уже упоминавшийся выше, - это постоянное совершенствование, рационализация, которую предлагают и рабочие в том числе. Так одна система перетекает в другую, и получаются одни из самых надежных автомобилей в мире! К середине 1960-х гг. новая производственная система TPS была внедрена на всех заводах и в каждом отделении Toyota, а в 1970-х - еще и у поставщиков комплектующих. Это стало еще одним принципом TPS: уважать партнеров и помогать им развиваться. Опять-таки Сакичи Тойода - основатель автомобильного бизнеса Toyota - посылал нанятого им за баснословные деньги американского инженера учить литейщиков сторонних фирм, которые никак не могли сделать для станков Тойоды нормальные приводные шестерни.

В 1966 г. с конвейера сошел первый легендарный впоследствии автомобиль «Toyota Corolla», затем не менее знаменитая модель «Toyota Celica». Компания Toyota становится заметным игроком в мировом машиностроении. Особенно после «нефтяного кризиса» 1974 г., когда вся автомобильная промышленность оказывается в тяжелом положении. Однако Toyota благодаря внедренной системе качества и принципу «Точно вовремя» получала устойчивую прибыль, в отличие от других компаний. Многие конкуренты стремились выяснить, в чем секрет «японского чуда»?!. Ведь в период падения рынка автомобилей большинство компаний старались снизить издержки, а Toyota, наоборот, все дальше и дальше шла по пути улучшения качества и производительности труда. Характерно, что в 1989 г. концерн General Motors выпускал 5,5 млн автомобилей силами 775 тыс. работников, а Toyota - 3,3 млн машин силами чуть более 90 тыс. человек. Сравните соотношение объема выпуска и численности персонала: Toyota - 36,3 автомобиля на одного работника, Honda - 22,5, Nissan - 19,5, PSA Peugeot Citroen - 14,6, Ford - 11,1, а GM - всего 7,1. Разброс по эффективности - более чем пятикратный! Toyota продемонстрировала также и невероятную гибкость, выпуская небольшие партии разных моделей практически без снижения показателей качества и производительности труда.

Мировые производители начали задумываться над ошеломляющими показателями Toyota и, естественно, хотели получить методики, позволившие японской компании достичь таких уровней производства. И в отличие от большинства производителей, Toyota не скрывала своей эффективной системы и даже начала пропагандировать TPS, оказывая консалтинговые услуги.

В 1979 г. были начаты переговоры с General Motors о создании крупнейшего совместного предприятия в области автомобилестроения. Компания New United Motor Manufacturing Incorporated (NUMMI) должна была выпускать автомобили на основе

японской модели «Corolla» на недавно закрытом заводе GM в городе Фримонт, штат Калифорния. Проект был успешно запущен в 1984 г. Помимо японской базы, была внедрена и система TPS.

Это может показаться странным - предоставлять конкурентам все преимущества, но японцы считали по-другому. Ведь американские компании стали отправными точками для становления и совершенствования компании Toyota. Принцип конвейера был позаимствован у Генри Форда, идея карточек канбан - в американских супермаркетах, технологии - у американских консультантов и инженеров. Любой топ-менеджер Toyota подтвердит - создавая NUMMI, японцы отдавали Америке долг. Вопреки законам бизнеса и конкуренции. И парадокс - стали еще сильнее. После публикации в 1990 г. книги «The Machine that Changed the World» производственная система компании Toyota стала называться «поджарым» (без излишеств) производством. Оно стало общепризнанным методом производства, причем не только в автомобильной отрасли. И хотя о принципах TPS написаны сотни книг и проведены тысячи семинаров, Toyota по-прежнему впереди всей планеты - ведь она начала практиковать TPS намного раньше других.

Успех производственной системы компании Toyota превратил Японию в одного из мировых лидеров по производству автомобилей и способствовал повышению производительности и эффективности труда в других странах. Теперь японское - значит, качественное, и это действительно так!

В 1990-х гг. Toyota привлекла инвестиции для увеличения своей доли на рынках США, Европы, Индии и Азии, параллельно расширяя модельный ряд. Востребованная и экологичная «Toyota Prius», успешный автомобиль «Rav4». Великобритания, Франция, Китай, Россия - страны, в которых заводы были построены уже в XXI в. И их сеть продолжает расширяться.

На сегодняшний день Toyota - один из крупнейших мировых производителей автомобилей. В Японии выпускается более 5,5 млн машин в год, что примерно равно одной машине каждые шесть секунд. Но главное в том, что компания по-прежнему верна своей философии и применяет путь постоянного совершенствования, используя для этого последние технические решения и разработки. Сегодня она намерена покорить новую для себя отрасль - робототехнику.

Принципы Toyota

Философия долгосрочной перспективы

**Принцип 1.** Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям:

1) Используй системный и стратегический подходы при постановке целей, причем все оперативные решения должны быть подчинены такому подходу. Осознай свое место в истории компании и старайся вывести ее на более высокий уровень.

2) Работай над организацией, совершенствуй и перестраивай ее, двигаясь к главной цели, которая важнее, чем получение прибыли. Концептуальное понимание своего предназначения - фундамент всех остальных принципов.

3) Твоя основная задача - создавать ценность для потребителя, общества и экономики. Оценивая любой вид деятельности в компании, учитывай, решает ли она эту задачу.

4) Будь ответственным. Стремись управлять своей судьбой. Верь в свои силы и способности. Отвечай за то, что делаешь, поддерживай и совершенствуй навыки, которые позволяют тебе производить добавленную ценность.

Правильный процесс дает правильные результаты

**Принцип 2.** Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

1) Перестрой технологический процесс так, чтобы создать непрерывный поток, эффективно обеспечивающий добавление ценности. Сократи до минимума время, которое незавершенная работа находится без движения.

2) Создавай поток движения изделий или информации и налаживай связи между процессами и людьми, чтобы любая проблема выявлялась немедленно.

3) Данный поток должен стать частью организационной культуры, которая будет понятна всем. Это ключ к непрерывному совершенствованию и развитию людей.

**Принцип 3.** Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

1) Сделай так, чтобы внутренний потребитель, который принимает твою работу, получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве. Основной принцип: при системе «Точно вовремя» запас изделий должен пополняться только по мере их потребления.

2) Сведи к минимуму незавершенное производство и складирование запасов. Держи в запасе небольшое число изделий и пополняй эти запасы по мере того, как их забирает потребитель.

3) Будь восприимчив к ежедневным колебаниям потребительского спроса, которые дают больше информации, чем компьютерные системы и графики. Это поможет избежать потерь при скоплении лишних запасов.

**Принцип 4.** Распределяй объем работ равномерно (хейдзунка): работай как черепаха, а не как заяц.

1) Устранение потерь - лишь одно из трех условий успеха бережливого производства. Устранение перегрузки людей и оборудования и сглаживание неравномерности графика производства не менее важны. Этому часто не понимают в компаниях, которые пытаются применять принципы бережливого производства.

2) Работай над равномерным распределением нагрузки во всех процессах, связанных с производством и обслуживанием. Такова альтернатива чередованию авралов и простоев, характерных для массового производства.

**Принцип 5.** Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.

1) Качество для потребителя определяет твоё ценностное предложение.

2) Используй все доступные современные методы обеспечения качества.

3) Создавай оборудование, которое способно самостоятельно распознавать проблемы и останавливаться при их выявлении. Разработай визуальную систему извещения лидера команды и её членов о том, что машина или процесс требуют их внимания. Дзидока (машины с элементами человеческого интеллекта) - фундамент для «встраивания» качества.

4) Позаботься о том, чтобы в организации существовала система поддержки, готовая к оперативному решению проблем и принятию корректирующих действий.

5) Принцип остановки или замедления процесса должен обеспечивать получение необходимого качества «с первого раза» и стать неотъемлемой частью производственной культуры компании. Это повысит производительность процессов в перспективе.

**Принцип 6.** Стандартные задачи - основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

1) Используй стабильные, воспроизводимые методы работы, это позволит сделать результат более предсказуемым, повысит слаженность работы, а выход продукции будет более равномерным. Это основа потока и вытягивания.

2) Фиксируй накопленные знания о процессе, стандартизируя лучшие на данный момент методы. Не препятствуй творческому самовыражению, направленному на повышение стандарта; закрепляй достигнутое новым стандартом. Тогда опыт, накопленный одним сотрудником, можно передать тому, кто придет ему на смену.

**Принцип 7.** Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

1) Применяй простые визуальные средства, чтобы помочь сотрудникам быстро определить, где они соблюдают стандарт, а где отклонились от него.

2) Не стоит использовать компьютерный монитор, если он отвлекает рабочего от рабочей зоны.

3) Создавай простые системы визуального контроля на рабочих местах, способствующие поддержанию потока и вытягивания.

4) По возможности сократи объем отчетов до одного листа, даже если речь идет о важнейших финансовых решениях.

**Принцип 8.** Используй только надежную, испытанную технологию.

1) Технологии призваны помогать людям, а не заменять их. Часто стоит сначала выполнять процесс вручную, прежде чем вводить дополнительное оборудование.

2) Новые технологии часто ненадежны и с трудом поддаются стандартизации, а это ставит под угрозу поток. Вместо непроверенной технологии лучше использовать известный, отработанный процесс.

3) Прежде чем вводить новую технологию и оборудование, следует провести испытания в реальных условиях.

4) Отклони или измени технологию, которая идет вразрез с твоей культурой, может нарушить стабильность, надежность или предсказуемость.

5) И все же поощряй своих людей не забывать о новых технологиях, если речь идет о поисках новых путей. Оперативно внедряй зарекомендовавшие себя технологии, которые прошли испытания и делают поток более совершенным.

Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров

**Принцип 9.** Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

1) Лучше воспитывать своих лидеров, чем покупать их за пределами компании.

2) Лидер должен не только выполнять поставленные перед ним задачи и иметь навыки общения с людьми. Он должен исповедовать философию компании и подавать личный пример отношения к делу.

3) Хороший лидер должен знать повседневную работу как свои пять пальцев, лишь тогда он сможет стать настоящим учителем философии компании.

**Принцип 10.** Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

1) Создавай сильную, стабильную производственную культуру с долговечными ценностными ориентациями и убеждениями, которые разделяют и принимают все.

2) Обучай незаурядных людей и рабочие команды действовать в соответствии с корпоративной философией, которая позволяет достичь исключительных результатов. Трудись не покладая рук над укреплением производственной культуры.

3) Формируй межфункциональные группы, чтобы повысить качество и производительность и усовершенствовать поток за счет решения сложных технических проблем. Вооружи людей инструментами, которые позволяют совершенствовать компанию.

4) Неустанно обучай людей работать в команде на общую цель. Освоить работу в команде должен каждый.

**Принцип 11.** Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

1) Уважай своих партнеров и поставщиков, относись к ним, как к равноправным участникам общего дела.

2) Создавай для партнеров условия, стимулирующие их рост и развитие. Тогда они поймут, что их ценят. Ставь перед ними сложные задачи и помогай решать их.

Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение

**Принцип 12.** Чтобы разобраться в ситуации, нужно увидеть все своими глазами (генти генбуцу).

1) Решая проблемы и совершенствуя процессы, ты должен увидеть происходящее своими глазами и лично проверить данные, а не теоретизировать, слушая других людей или глядя в монитор компьютера.

2) В основе твоих размышлений и рассуждений должны лежать данные, которые проверил ты сам.



3) Даже представители высшего руководства компании и руководители подразделений должны увидеть проблему своими глазами, лишь тогда понимание ситуации будет подлинным, а не поверхностным.

**Принцип 13.** Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли (немаваси).

1) Не принимай однозначного решения о способе действий, пока не взвесишь все альтернативы. Когда ты решил, куда идти, следуй избранным путем без промедления, но соблюдай осторожность.

2) “Немаваси” - это процесс совместного обсуждения проблем и потенциальных решений, в котором участвуют все. Его задача - собрать все идеи и выработать единое мнение, куда двигаться дальше. Хотя такой процесс и занимает довольно много времени, он помогает осуществить более масштабный поиск решений и подготовить условия для оперативной реализации принятого решения.

**Принцип 14.** Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен).

1) Как только процесс стабилизировался, используй инструменты непрерывного совершенствования, чтобы выявить первопричины неэффективной работы, и принимай действенные меры.

2) Создай такой процесс, который почти не требует запасов. Это позволит выявить потери времени и ресурсов. Когда потери очевидны для всех, их можно устранить в ходе непрерывного совершенствования (кайдзен).

3) Оберегай базу знаний об организации своей компании, не допускай текучести кадров, следи за постепенным продвижением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта.

4) При завершении основных этапов и окончании всей работы произведи анализ (хансей) ее недостатков и открыто говори о них. Разработай меры, которые предупредят повторение ошибок.

5) Вместо того чтобы изобретать колесо, когда начинаешь новую работу или когда появляется новый менеджер, научись стандартизовать лучшие приемы и методы.

#### **Задания по кейсу**

1. Выделите этапы становления компании Toyota.
2. Примените 14 принципов Toyota к оценке практики хозяйствования известной вам организации. Подготовьте рекомендации по внедрению этих 14 принципов в исследуемой организации.
3. Постройте дерево целей компании Toyota.
4. Опишите элементы организационной культуры компании Toyota.

#### **Критерии оценки**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Оценка</b>
Вопрос изложен полностью, логичен, приведены примеры	Оценка «отлично»
Вопрос изложен преимущественно полностью, есть небольшие нарушения логики изложения, приведенные примеры преимущественно относятся к излагаемому вопросу.	Оценка «хорошо»
Вопрос изложен не полностью, есть нарушения логики изложения, приведенные примеры частично относятся к излагаемому вопросу.	Оценка «удовлетворительно»
Ни один из критериев оценки не соблюден	Оценка «неудовлетворительно»

#### **9.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений,**

## **навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Разработанный фонд оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Основными видами работы студентов являются лекции, практические (семинарские) занятия, подготовка и защита курсовых работ, выполнение лабораторных работ и самостоятельная работа (при наличии соответствующих видов работы в учебном плане).

### **10.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой - в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы

современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

## **10.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления. Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й – организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах. План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов,

отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом возможно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Выступления других студентов необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также судебную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе земельного права: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного земельного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов. Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме.

- Изучение и анализ выбранных источников.

- Изучение и анализ судебной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах «КонсультантПлюс» или других.

- Выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом.

- Выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- Проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной

дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

### **10.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Учебный материал учебной дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на итоговый контроль наряду с учебным материалом, который разрабатывался при проведении учебных занятий. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа студентов осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа студентов во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений); – подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;

- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

#### **10.4 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы**

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д. Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы. При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах. Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование). Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему. По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работы. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу. В процессе исследования литературных источников рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы. Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники, последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют: план работы; краткое введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы; основной текст (главы, параграфы); заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме; список использованной литературы, материалов практики и др. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и подписана на последней странице после списка литературы и сдана на

кафедру либо научному руководителю.

## **10.5 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов и докладов**

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);

- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;

- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;

- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;

- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;

- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;

- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)

- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;

- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата.

1. Начинается реферат с титульного листа.

Образец оформления титульного листа для реферата:

2. За титульным листом следует Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные,

изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать

аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада.

Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.



В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу.

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

Аннотация рабочей программы  
по дисциплине Менеджмент  
направление (специальность) 38.03.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом

Дисциплина Менеджмент относится к базовой части дисциплин блока 1 учебного плана подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется кафедрой «Экономика и менеджмент».

Требования к уровню освоения содержания дисциплины.

Дисциплина нацелена на формирование общекультурных компетенций выпускника:

ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

ОК-6 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Содержание дисциплины охватывает широкий круг вопросов, связанных с изучением теоретических и методологических основ современного менеджмента, знакомством с основными концепциями управленческой мысли, исследованием зарубежного опыта и анализом возможностей его практического использования в российской действительности. Студентами также будут изучены процессы управления организацией, содержание функций менеджмента, инструментарий практической деятельности менеджера, включая тайм-менеджмент и самоменеджмент. Обучающиеся научатся проектировать организационные структуры, осуществлять распределение полномочий и ответственность на основе их делегирования, освоят основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, смогут эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, овладеют различными способами разрешения конфликтных ситуаций. В процессе изучения дисциплины студенты к тому же смогут научиться участвовать в реализации программы организационных изменений на предприятиях, преодолевать локальное сопротивление изменениям.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме аттестации дважды в семестре по результатам текущего контроля знаний и промежуточный контроль в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов. Программой дисциплины предусмотрены лекции (22 часа), практические занятия (22 часа), контроль (27 часов) и самостоятельная работа студента (109 часов).