

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет
народного хозяйства»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г.*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО УЧЕБНОЙ (НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ)
ПРАКТИКЕ**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.04.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОФИЛЬ «СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОГО И
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - МАГИСТРАТУРА

УДК 005.1
ББК 65 стд1-21

Составители: Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Абдуллаева Залина Мусаевна, кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной работе ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Национальная и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Алимурзаев Алисултан Абдурагимович, начальник юридического отдела Счетной палаты Республики Дагестан.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по учебной (научно-исследовательской) практике для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 13.08.2020 г., №1000, с приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 05 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по учебной (научно-исследовательской) практике для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления», размещен на официальном сайте www.dgunh.ru

Минатуллаев А.А., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по учебной (научно-исследовательской) для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления». – Махачкала: ДГУНХ, 2023 г. - 105 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 5 июня 2023 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 31 мая 2023 г., протокол №10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием квалификационных заданий.....	5
РАЗДЕЛ 2. Примерный перечень заданий/вопросов к собеседованию во время процедуры защиты отчета.....	27
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания в рамках прохождения практики.....	29
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	31
РАЗДЕЛ 5. Варианты заданий для самостоятельного выполнения в процессе прохождения учебной практики	32

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по учебной (научно-исследовательской) практике на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления».

Оценочные материалы для промежуточной аттестации по учебной (научно-исследовательской) практике (включает в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО; типовые задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по практике; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность;
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической подготовки);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ЗАДАНИЙ

1.1 Перечень формируемых компетенций

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции
ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере	ОПК-7.1. Демонстрирует способность осуществлять научно-исследовательскую деятельность в профессиональной сфере; ОПК-7.2. Демонстрирует способность осуществлять экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере
ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ОПК-8.1. Представляет способы организации внутренних и межведомственных коммуникаций и демонстрирует способность их применения на практике; ОПК-8.2. Понимает необходимость и особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации и демонстрирует способность организации данного взаимодействия

1.2. Перечень компетенций с указанием квалификационных заданий

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по практике, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Квалификационные задания
ОПК-7: Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере принимаемых решений	ОПК-7.1. Демонстрирует способность осуществлять научно-исследовательскую деятельность в профессиональной сфере;	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных	Изучить основные виды управленческих решений и методы их принятия; дать характеристику деятельности выбранного структурного подразделения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по практике, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Квалификационные задания
		Продвинутый уровень	<p>управленческих решений, обосновывать оптимальный проект, способствовать его принятию, контролировать процесс реализации выбранного решения и нести за него с позиций социальной значимости.</p> <p>Демонстрирует владения на высоком уровне методами анализа альтернатив организационно-управленческих решений, обосновывать оптимальный проект, способствовать его принятию, контролировать процесс реализации выбранного решения и нести за него с позиций социальной значимости.</p>	
ОПК-8: Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие	ОПК-8.1. Представляет способы организации внутренних и межведомственных	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение обосновать проект	Изучить принципы построения организационных структур и распределения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по практике, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Квалификационные задания
<p>органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<p>коммуникаций и демонстрирует способность их применения на практике;</p> <p>ОПК-8.2. Понимает необходимость и особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации и</p>	<p>Базовый уровень</p>	<p>совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; применять навыки планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры в рамках стратегии управления человеческими ресурсами</p> <p>В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение обосновать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими</p>	<p>функций управления; изучить организационную структуру предприятия, дать ей оценку; дать характеристику деятельности выбранного структурного подразделения (отдела) с позиции толерантного взаимоотношения в среде сотрудников; проанализировать функции, права и должностные обязанности работников (служащих) выбранного структурного подразделения (отдела).</p>

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по практике, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Квалификационные задания
	демонстрирует способность организации данного взаимодействия	Продвинутый уровень	<p>ресурсами; применять навыки планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры в рамках стратегии управления человеческими ресурсами</p> <p>Сформированное умение обосновать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; применять навыки планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры в рамках стратегии управления человеческими ресурсами</p>	

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по практике, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Квалификационные задания
		<p>Продвинутый уровень</p>	<p>основе разработанного плана мероприятий и контроля за его исполнением; приемами распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p> <p>Демонстрирует владения на высоком уровне методами разработки проекта организационной структуры и стратегии управления человеческими ресурсами организации, на основе разработанного плана мероприятий и контроля за его исполнением; приемами распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по практике, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Квалификационные задания

РАЗДЕЛ 2. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ/ВОПРОСОВ К СОБЕСЕДОВАНИЮ ВО ВРЕМЯ ПРОЦЕДУРЫ ЗАЩИТЫ ОТЧЕТА

Проверяемая компетенция	Задания/вопросы
ОПК-7: Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере	<ul style="list-style-type: none"> - каковы основные характеристики управленческих решений? - назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений; - опишите методы реализации управленческих решений; - в чем заключается социальная ответственность организации? - какие взгляды существуют на проблему социальной ответственности организаций? - какие отрасли экономики традиционно считаются социально значимыми и почему; - назовите критерии социальной значимости принятого решения.
ОПК-7.1. Демонстрирует способность осуществлять научно-исследовательскую деятельность в профессиональной сфере; ОПК-7.2. Демонстрирует способность осуществлять экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере	<ul style="list-style-type: none"> - каковы достоинства и недостатки линейной и функциональной структур? - какие методы используются при проектировании организационных структур? - какие характеристики позволяют установить степень централизации организации? - каковы наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования полномочий? - дайте характеристику основным принципам построения организационных структур; - какие управленческие навыки и методы необходимы для эффективного руководства в функциональном структурном подразделении? - в чем отличие кадровой стратегии и кадровой политики; - дайте определение такому показателю как норма управляемости, каково его распределение по уровням управления;

	<ul style="list-style-type: none"> - понятие ответственности и виды полномочий в организации.
<p>ОПК-4. Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - охарактеризуйте основные этапы и технику проведения дисциплинарной беседы; - приведите основные тактические приемы ведения переговоров; - какой коммуникативный навык является для менеджера более важным – активное слушание или четкое формулирование своих мыслей, задач? - каковы основные принципы ведения служебного совещания; - приведите примеры применения различных техник работы с деловой документацией.
<p>ОПК-8: Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - что такое мотивирование и стимулирование? Каким образом соотносятся эти понятия? - что представляет из себя неформальная группа и каковы причины их возникновения? - каковы основные методы управления неформальными группами в организации? - в чем необходимость формирования организационной культуры на современных предприятиях? - каковы основные принципы формирования организационной культуры? - какие выделяют типы организационных культур? - какие формы власти выделяют в современной управленческой литературе? - почему в современных организациях необходим баланс власти между руководителем и подчиненным? - в чем сущность руководства командой? -дайте характеристику особенностям командообразования в рассматриваемой организации; -какие управленческие теории вами были использованы.
<p>ОПК-8.1. Представляет способы организации внутренних и межведомственных коммуникаций и демонстрирует способность их применения на практике;</p> <p>ОПК-8.2. Понимает необходимость и особенности взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации и демонстрирует способность организации данного взаимодействия</p> <p>ПК-3. Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - что такое организационный конфликт? - назовите функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов; - назовите основные причины возникновения организационных конфликтов; - перечислите основные типы организационных конфликтов и дайте им характеристику; - каковы основные методы разрешения конфликтных ситуаций в организации? - каковы основные стратегии поведения в конфликтной ситуации; - какой из стилей и методов разрешения конфликтов чаще всего используется в данной организации? -охарактеризуйте структурные методы разрешения организационных конфликтов. <p>- какие методы анализа внешней среды необходимы для оценки положения фирмы в отрасли;</p>

<p>направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - в чем преимущества использования стратегического планирования в организации? - перечислите базовые стратегии организации и дайте их характеристику; - перечислите основные условия реализации стратегического плана; - что такое стратегический анализ? Перечислите основные методы стратегического анализа. - раскройте понятие стратегических зон хозяйствования и их значение в стратегическом управлении организацией; - какие управленческие теории вами были использованы? - охарактеризуйте методы оценки стратегического потенциала фирмы.
----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ В РАМКАХ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Промежуточная аттестация по практике осуществляется в форме зачета с оценкой. Обучающийся представляет отчетные документы о выполнении индивидуального задания на практику в установленные сроки.

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Показатели</i>	<i>Критерии оценивания</i>
«отлично»	Продвинутый уровень	Отчет	Отчет в полном объеме отражает содержание выполненного(ых) индивидуального(ых) задания(й) по формированию компетенции с использованием всего рекомендуемого инструментария
		Защита отчета	Доклад отражает основные выводы по результатам освоения компетенции. Обучающийся демонстрирует владение понятийным аппаратом, точные и полные ответы на задаваемые вопросы, свободное владение фактическим материалом, изложенным в отчете
		Дневник	В полном объеме отражает выполненную в ходе прохождения практики работу
		Аттестационный лист	Все компетенции освоены
		Характеристика	Содержит оценку «отлично», «хорошо»
«хорошо»	Базовый уровень	Отчет	Отчет в достаточном объеме отражает содержание выполненного(ых) индивидуального(ых) задания(й) по формированию компетенции, допущены неточности в анализе
		Защита отчета	Доклад отражает основные выводы по результатам освоения компетенции. Обучающийся владеет понятийным аппаратом, но при использовании допускает неточности, в целом дает полные ответы на задаваемые вопросы и владеет фактическим материалом, изложенным в отчете
		Дневник	В достаточном объеме отражает выполненную в ходе прохождения практики работу
		Аттестационный лист	Все компетенции освоены
		Характеристика	Содержит оценку «отлично», «хорошо»
«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Отчет	Отчет не в достаточном объеме отражает содержание выполненного(ых) индивидуального(ых) задания(й) по формированию компетенции, допущены ошибки в анализе

		Защита отчета	Доклад отражает основные выводы по результатам формирования компетенции. Обучающийся в основном знает содержание понятий, но при использовании допускает ошибки, испытывает затруднения при использовании фактического материала, изложенного в отчете
		Дневник	Не в достаточном объеме отражает выполненную в ходе прохождения практики работу
		Аттестационный лист	Все компетенции освоены
		Характеристика	Содержит оценку «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Отчет	Отчет не соответствует требованиям, не содержит требуемых результатов выполненного(ых) индивидуального(ых) задания(й) по формированию компетенции
		Защита отчета	Доклад не в полном объеме отражает выводы по результатам прохождения практики. Обучающийся не владеет понятийным аппаратом, испытывает трудности при ответе на вопросы по содержанию отчета
		Дневник	Не отражает выполненную в ходе прохождения практики работу
		Аттестационный лист	Не освоена хотя бы одна компетенция
		Характеристика	Содержит оценку «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Критерии выставления итоговой оценки по результатам прохождения практики во время промежуточной аттестации (защита отчета по практике):

- «отлично» – все компетенции, закрепленные программой практики, сформированы на продвинутом уровне или не менее 90% компетенций сформированы на продвинутом уровне, а остальные сформированы на базовом уровне;

- «хорошо» – все компетенции, закрепленные программой практики, сформированы на базовом уровне или не менее 70% компетенций сформированы на базовом уровне, остальные на продвинутом и/или пороговом;

- «удовлетворительно» – у обучающегося все компетенции, закрепленные программой практики, сформированы на пороговом уровне, или более 70% компетенций, закрепленных программой практики, сформированы на пороговом уровне, а остальные на базовом и/или продвинутом, и не более 10% на допороговом;

- «неудовлетворительно» – у обучающегося менее 50% компетенций, закрепленных программой практики, сформированы на пороговом/базовом/продвинутом уровне.

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты прохождения практики оцениваются посредством проведения промежуточной аттестации, как правило, в течение последнего дня периода практики. Formой промежуточной аттестации обучающихся по практике является зачет с оценкой.

Зачет проводится в форме публичной защиты отчета по практике, организованной комиссией по проведению промежуточной аттестации, в состав которой помимо руководителя практики могут включаться педагогические работники кафедры, по которой обучающимися осуществляется прохождение соответствующей практики, представители организаций и предприятий, на базе которых проводилась практика.

Защита отчета по практике, как правило, состоит в коротком докладе (8-10 минут) студента и в ответах на вопросы по существу отчета. Общая продолжительность публичной защиты, как правило, не должна превышать 15 минут.

При выставлении оценки учитываются содержание, качество отчета и дневника по практике, правильность и полнота ответов на вопросы, задаваемые во время процедуры защиты отчета, характеристика руководителя с места прохождения обучающимся практики, оценка, данная обучающемуся руководителем практики от ДГУНХ в аттестационном листе. Результаты промежуточной аттестации по итогам оценки прохождения практики вносятся в ведомость промежуточной аттестации и зачетную книжку обучающегося.

При прохождении практики и подготовке отчетной документации могут быть полезны следующие локально-нормативные акты ДГУНХ и учебно-методические материалы:

1. Положение о практике обучающихся, осваивающих основные образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата в ДГУНХ.

<http://www.dgunh.ru/content/files/15doc/polojen-new-135-1.pdf>

2. Программа учебной практики (практики по получению первичных профессиональных умений и навыков) для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2019 г., 21 с.

<http://e-dgunh.ru/close/store/books/%7BF5B1A57F-5917-436F-AE90-C8089624E5CD%7D/indexnp.html>

3. Методические рекомендации по прохождению учебной практики и составлению отчета для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2019 г. – 31 с.

<http://e-dgunh.ru/close/store/books/%7BF5B1A57F-5917-436F-AE90-C8089624E5CD%7D/indexnp.html>

РАЗДЕЛ 5. ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

ВАРИАНТ 1

На все вопросы, задания, упражнения, кейсы необходимо дать письменные ответы

Вопросы:

1. Раскройте содержание понятия «управленческое решение».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Дайте определение понятию «организационная структура». Какова последовательность действий при разработке структуры управления организацией? Какие факторы воздействуют на выбор структуры?
6. Перечислите основные типы организационных структур.
7. Каковы основные характеристики, достоинства и недостатки линейной, функциональной и линейно-функциональной структур управления?
8. Приведите основные характеристики, достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры.
9. Что такое деловая коммуникация и каковы ее особенности?
10. Что представляет собой коммуникативная компетентность?
11. Какую значимость имеет коммуникативная компетентность в вашей будущей профессиональной деятельности?
12. Каковы основные виды деловых коммуникаций? Выделите и охарактеризуйте их.
13. Дайте характеристику формальным и неформальным коммуникациям.
14. Каковы формы деловых коммуникаций?
15. Какова структура любой коммуникации?
16. Дайте характеристику линейным моделям коммуникации, выделите их сильные и слабые стороны.
17. Дайте определение мотивации.
18. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
19. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждением?
20. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
21. Рассмотрите, какую роль в мотивации трудовой деятельности играют три фактора, используемые теорией ожиданий: усилия — результаты, результаты — вознаграждения, удовлетворенность вознаграждением.
22. Какова степень применимости теории ожидания в практике управления?
23. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?

24. МакКлелланд описывал поведение людей, используя потребности трех видов: власти, успеха и принадлежности. Какую роль играют эти потребности в его теории мотивации?

25. Что такое стратегическое планирование?

26. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного?

27. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?

28. Что такое миссия организации? Какие элементы она может включать?

29. Какие цели может ставить перед собой организация?

Задания

Задание 1.

1. Охарактеризуйте влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы принятия управленческих решений.

Задание 2.

1. Разработайте примерный перечень решений, принимаемых директором, главным бухгалтером, начальником финансового отдела, а также руководителями линейных служб организации.

2. Определите, какие решения относятся к программируемым, а какие к непрограммируемым:

а) разработка стратегии развития российской автомобилестроительной компании;

б) определение объема выпуска продукции при известном объеме спроса;

в) решение о выборе поставщиков продуктовым магазином;

г) решение о выдаче кредита коммерческим банком под гарантии правительства;

д) решение об открытии отделения Сбербанка в новом районе областного центра;

е) выбор кандидата на должность редактора модного журнала;

ж) определение необходимого количества младшего медицинского персонала в больнице;

з) определение дневного задания прорабом для строительных рабочих.

Задание 3. Представьте, что по вине управления кадров приказ о выплате стипендии студентам и заработной платы преподавателям был издан на неделю позднее, чем это требовалось. Соответственно студенты и преподаватели не получили своевременно положенные им деньги.

Подготовьте проект служебной записки для ректора от имени директора Вашего института (факультета). Подготовьте проект соответствующего приказа ректора, не забыв включить в него сведения о визировании.

Задание 4. Удовлетворенность работой

Один из подчиненных заявил: «Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более

интересное». Работа, за которую отвечает подчиненный, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что ее может выполнить даже выпускник школы. Однако поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющим английским языком. Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, схожую с деятельностью бизнесмена. Каким образом вы, как управляющий, должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее сотрудников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много людей, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить подчиненному, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Задание 5

1. Каковы цели, этапы и функции управления человеческими ресурсами (ЧР)? При ответе используйте рис. 1.

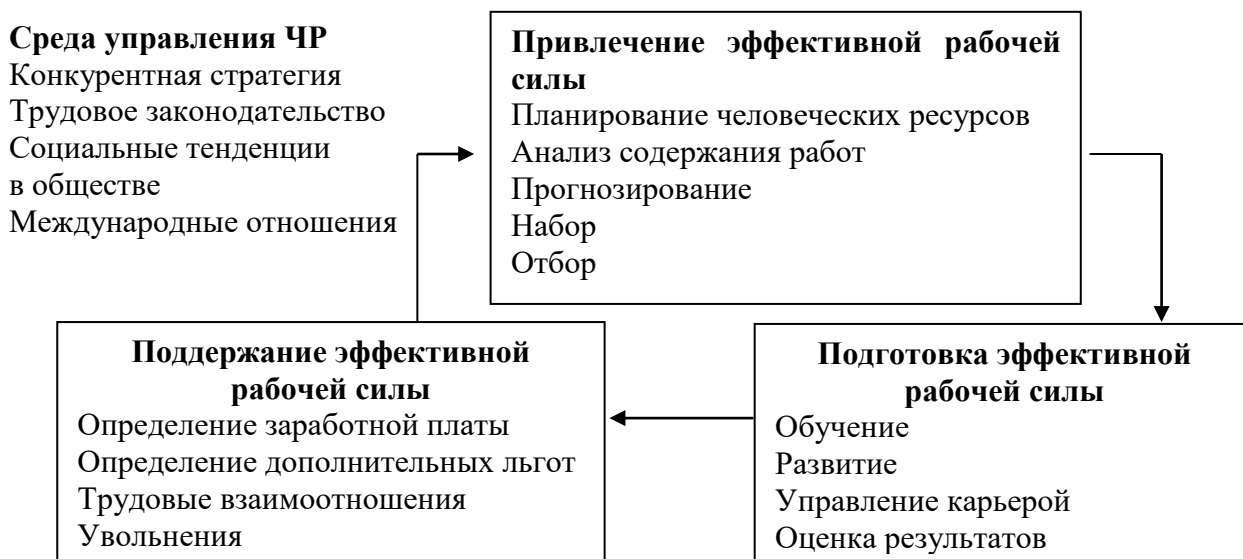


Рис. 1. Цели управления человеческими ресурсами

Задание 6.

1. Составьте схему организационной структуры, способной решить две задачи:

1) создать условия для производства и быстрой доставки высококачественной продукции при одновременном повышении эффективности производства.

Анализ ситуаций

Кейс 1. Порой менеджеру бывает очень нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот этическая дилемма. Как бы вы поступили в этом случае?

В компании происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что оптимальное решение заключается в отказе от услуг двух опытных сотрудников пенсионного возраста. Вы:

а) никому ничего не скажете и определите увольняемых исключительно по результатам труда и стажу работы в компании;

б) проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки;

в) проведете собрание персонала, на котором попытаетесь выяснить, не собирается ли кто-либо из сотрудников покинуть компанию или выйти на пенсию;

г) откажетесь от услуг двух «пенсионеров».

Вопросы:

1. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в данном случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

2. Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

Кейс 2. В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым,

другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Задания:

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Описать опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Описать достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Кейс 3. ОАО «Саратовский НПЗ»: Будем наращивать мощности!

За последние годы ОАО «Саратовский НПЗ» – дочернее перерабатывающее предприятие нефтяной компании ТНК-ВР – уверенно демонстрирует оптимизацию и высокую эффективность производства.

Для Саратовской области НПЗ – не только один из крупнейших налогоплательщиков и работодателей. В 2006 г. на заводе было переработано 5,9 млн. тонн нефти и произведено 5,6 млн. тонн товарной продукции. Около 62% продукции уходит на экспорт. Глубина переработки составила 70,7%, для сравнения: в 2005 г. этот показатель равнялся 68,6%. В перспективе мощность завода планируется увеличить до 7 млн. тонн переработки в год. Для этого в модернизацию и развитие производства будет инвестирована беспрецедентная сумма – 1,3 млрд. рублей.

Это предприятие можно уверенно назвать лидером по внедрению международных систем менеджмента качества, промышленной безопасности, экологических программ. В ноябре 2006 г. на предприятии сертифицирована Интегрированная Система Менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 14000 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда и здоровья). Контроль качества выпускаемой продукции осуществляется на всех стадиях производства.

Второй год подряд Саратовский НПЗ завоевывает звание «Лидер природоохранной деятельности России». Так, в 2006 г. на финансирование природоохранной деятельности затрачено 31,8 млн. руб., в частности, завершена модернизация эстакады налива битума в цистерны – герметичность этого процесса теперь исключает попадание в воздух вредных испарений. НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, после чего вода становится совершенно безопасной для бассейна Волги. Ежедневно на заводе проводится мониторинг состояния почв и грунтовых вод, воздушной среды на всей территории предприятия и в его санитарно-защитной зоне. Результаты исследований в таком же ежедневном режиме обсуждаются на селекторных совещаниях, с ними можно ознакомиться на проходной завода, где установлен

специальный монитор. В 2006 г. было проведено более 50 тысяч лабораторных исследований, не выявивших отклонений от нормы. Превышений установленных нормативов по выбросам не было зафиксировано и контролирующими организациями, соответственно нет штрафов и исков к предприятию.

В ближайшие год-два на территории завода будет ликвидирован последний шламонакопитель. Кроме того, около 1 млн. руб. ТНК-ВР будет выделено на благоустройство и озеленение Заводского района.

Не существует на заводе и проблемы текучести кадров. Зарплата в 2006 г. выросла на 28% и сегодня средняя зарплата работника завода в два раза выше аналогичной в регионе. Прибавьте сюда социальный пакет, включающий систему добровольного медицинского страхования, что позволяет получать медицинские услуги в лучших учреждениях и у лучших специалистов, а также помощь предприятия ветеранам, пенсионерам, молодым и многодетным семьям. Для заводчан, имеющих жилищную проблему, действует корпоративная жилищная программа, в рамках которой в 2006 г. 17 сотрудников предприятия справили новоселье, и в ближайшие 3-4 года все, кто стоит сегодня в очереди на улучшение жилищных условий, решат свой квартирный вопрос. В зависимости от стажа работы заводчанина часть стоимости жилья оплачивает предприятие, но по истечении определенного срока работы на заводе НПЗ долг «прощает», и таким образом квартира достается работнику примерно за полцены.

На протяжении 50 лет предприятие оказывает материальную поддержку подшефному Красноармейскому детскому дому №2, а также школам, детским садам, интернатам. В целом расходы на благотворительные программы в прошлом году составили 5,6 млн. рублей.

Завод имеет центральный бытовой корпус с химчисткой рабочей спецодежды, огромными светлыми раздевалками, саунами и бассейнами, парикмахерской, массажным кабинетом и комнатами отдыха. Пользоваться всеми этими благами можно ежедневно после работы, было бы желание.

Вопросы:

1. Назовите области социальной ответственности ОАО «Саратовский НПЗ».
2. Определите тип реакции предприятия на социальные требования окружения.
3. Какие аргументы «за» социальную ответственность можно привести применительно к данному предприятию?
4. Как отражаются на прибыли и эффективности предприятия растущие расходы на экологическую безопасность?

Кейс 4. Организация фирмы «Федерал Экспресс»

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т. Кэрни, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это различие составляет 500 работников штатного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы:

1. Очень ли сильно озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?

2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?

3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

Кейс 5. Компания «Чемпион Интернэшнл (Champion International)»

Компания «Чемпион Интернэшнл (Champion International)» (далее «СІ») занимается производством конторского оборудования и располагает 17 центрами сбыта, которые реализуют продукцию компании. До последнего времени сбытовые центры работали практически без вмешательства из центрального офиса. На деле это означало, что каждый из сбытовых центров работал в своем направлении независимо от других центров и центрального офиса. Рейтинг компании «СІ» так же, как и показатели эффективности ее деятельности, были низкими. Компания считалась «вечным аутсайдером» в своей области.

Некоторое время назад в компании «СІ» был назначен новый вице-президент по сбыту – Линда Босс. Проанализировав ситуацию, Босс пришла к выводу, что в организации отсутствует эффективный обмен информацией. Поскольку невозможность обмена информацией – серьезное препятствие для совместной работы над определением текущих и перспективных целей, то первая задача, которая была поставлена новым вице-президентом – это совершенствование коммуникации как между отдельными сотрудниками, так и в организации в целом.

Босс установила, что торговые агенты, работающие в сбытовых центрах, не общаются друг с другом. Для передачи торговым агентам необходимой информации им на стол обычно клали записки. Однако из-за того, что торговые агенты постоянно были в разъездах, эти записки неделями лежали на их рабочих столах непрочитанными. Поэтому Босс решила наладить механизм, благодаря которому торговые агенты могли в одно и то же время получать информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок, а также обмениваться идеями и предложениями со своими коллегами.

Босс учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы. На этих совещаниях происходил двусторонний обмен информацией между главным офисом и сбытовыми центрами, между торговыми агентами. Совещания также облегчали генерирование новых идей и, в определенном смысле, способствовали обучению персонала. Теперь совещания решено было проводить один раз в месяц во всех сбытовых центрах, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них было обязательным. Основные вопросы повестки дня определяла Босс и ее сотрудники, а управляющие сбытовыми центрами могли корректировать повестку дня с учетом потребностей своего центра и торговых агентов.

Через неделю после каждого совещания управляющие центрами направляли Босс формуляр, в котором содержалась информация о том, как прошло совещание, что идет хорошо, что – плохо, в чем требуется дополнительная поддержка. Босс старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, чтобы успеть к следующему совещанию. Управляющие сбытовыми центрами сначала слегка сопротивлялись идеям Босс, но сегодня направляют в главный офис все больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегий действия и происходит обмен полезной информацией.

Выручка компании возросла на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж.

Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что 17 сбытовых центров теперь собраны в единое целое и составляют часть компании «СІ», которая движется в четко определенном направлении.

Вопросы:

1. К каким трудностям приводило отсутствие налаженной системы обмена информацией в компании «СІ»?

2. Почему отсутствие системы информационного обмена снижало эффективность деятельности компании «СІ»?

3. Какие виды коммуникаций можно выделить в новой системе информационного обмена? Для каждого вида коммуникаций отметьте также их участников.

4. Как функционирует механизм обратной связи в новой системе информационного обмена? Какие функции выполняет обратная связь во внутриорганизационной коммуникации?

Кейс 6. «Витрина А»

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34% в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», — вспоминает В. Куликов. И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (human resources).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована Latinos Party — специально оформленное место под вечеринку — и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие — общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее. Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова — его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение — отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», — говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, — это может быть и \$2000 и \$5000.

(Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?) В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», — объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела — \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», — говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет.

Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, — рассуждает гендиректор “Витрины А”. — Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась». Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, — говорит В. Куликов. — Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. — до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеры все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать.

В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство Inter Matrix Group. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, — говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании Kelly Services. — Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников — материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет».

По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, — считает М. Вишнякова. — Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная — за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается». Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

Вопросы:

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

Кейс 7. «Скандал в кефирном заведении»

С 8 по 18 марта 1997 г. Москва была лишена почти половины – 40% объема молочной продукции. Встал ее крупнейший производитель – Лианозовский молочный комбинат (ЛМК). Средства массовой информации сообщили, что директора ЛМК Владимира Тамбова в его кабинете «скрутили» «лица кавказской национальности», присланные партнером комбината – компанией «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), и вышвырнули вон. Спустя десять дней ситуация успокоилась. Несмотря на то что производство стояло, 18 марта людям выплатили зарплату, а 19 марта запустили производство. Но скандальная история на этом не закончилась. Значительное количество фактов указывало на то, что инициатива скандала и последующего паралича успешно работающего предприятия исходила от самого Тамбова, объявившего себя «жертвой».

Мартовский конфликт невозможно понять, если не заглянуть в историю предприятия. Лианозовский комбинат был спроектирован и построен как

планово-убыточный. К началу 1992 г. ЛМК попал в тяжелейший финансовый и производственный кризис. К началу скандала заработная плата рабочего на ЛМК равнялась 500 долл. в рублевом эквиваленте. «Электронщики» и среднее звено управления получали эквивалент 1000 – 1500 долл. Дневной оборот выручки комбината составлял 4 млрд руб. Если в 1991 г. ЛМК едва мог осилить выпуск 5 – 7 тонн продукции в месяц, то в 1997 г. производил 22 – 24 тонны. На всей продукции ЛМК стоит торговый знак ВБД – забавная мордочка с большими ушами. Компания ВБД – родная, отечественная. Продукция с этой маркой имеет прочную репутацию. По данным потребительских экспертиз, известный всем сок «Джей-сэвен» – в списке лучших. Высокую оценку можно поставить и молочной продукции ЛМК. Впрочем, можно сказать и по-другому: продукции «Вимм-Билль-Данн». Ведь ВБД не партнер ЛМК, а практически хозяин: он владеет 52% акций открытого акционерного общества «Лианозовский молочный комбинат». 20% акций принадлежит правительству Москвы. ЛМК и еще два «кефирных» предприятия – Царицынский молочный комбинат и завод детского молочного питания вместе с компанией ВБД входят в холдинг «Родник».

4 марта 1997 г. совет директоров ЛМК, состоящий из пяти человек, включая Тамбова, собрался для того, чтобы прекратить полномочия Тамбова и назначить нового генерального директора. По мнению трех из пяти членов совета директоров, для этого были серьезные основания. Группа акционеров и членов совета директоров АО заподозрили гендиректора в финансово-хозяйственных нарушениях. Компромат на Тамбова необходимо было проверить, но приглашение к разговору Тамбов три месяца игнорировал. А заводом все это время руководил по телефону, ссылаясь на болезни. Тамбов – хороший производственник и как директор компанию ВБД вполне устраивал. К его здоровью ВБД относился бережно: компания отправляла его лечиться в Швейцарию. Как только речь зашла о назначении нового директора комбината, Тамбов, хлопнув дверью, ушел с комбината. Через несколько часов по собственному желанию уволилась главный бухгалтер Дементьева. Назначенному новому гендиректору Пластинину Тамбов и Дементьева отказались передать печать и документы комбината. Пришлось вызывать милицию и вскрывать сейфы в ее присутствии.

Тамбов уверяет, что 4 марта никакой совет директоров не заседал, а на комбинат «ворвалось» руководство ВБД с «лицами кавказской национальности» и объявило, что «они здесь хозяева», что его вывели с комбината под руки, уволили главного бухгалтера, взломали сейфы, украли печать. И лишь доблестные действия местного УВД, вызванного Тамбовым для восстановления порядка и справедливости, «чтобы город не остался без молока», позволили гонимому директору вернуться в свой «разграбленный» кабинет. Основным аргумент, которым Тамбов поддерживает версию «я хороший – они плохие», – это то, что часть работников Лианозовского подписали письмо-обращение к Лужкову и собрались на митинг с требованием вернуть Тамбова на должность директора.

Комиссия по рассмотрению конфликта к 12 апреля должна была определить правых и виноватых. А чтобы не отдавать предпочтение ни одной из конфликтующих сторон, правительство Москвы предложило назначить на

должность директора «третье лицо» – директора Московского завода детского питания Орлова. Ситуация была деликатная: Москва не могла назначить директора силой – предприятие-то частное. Из пяти членов совета директоров трое (от ВБД) согласились с этим. Против были Тамбов и его заместитель.

Вот что говорил Голованов – глава конфликтной комиссии: «Тамбов ведет себя как во время скандала на коммунальной кухне. Вместо того, чтобы разбирать документы и выяснить, какие сегодня на комбинате организационно-правовые и финансово-хозяйственные проблемы, мы пока только успокаиваем людей. Например, мы извещаем Тамбова, только его, об очередном совещании. И вдруг вместе с ним в назначенное время появляется добрая сотня возбужденных работников комбината, и совещание превращается Бог знает во что. Таких примеров я могу привести много.

Если же говорить не о форме, а о сути действий Тамбова, то его вину я вижу в том, что он внушает людям, что ВБД – захватчик комбината. На ЛМК до сих пор не понимают, что они работают в акционерном обществе, которое действует по уставу, ими же и принятому. Сам Тамбов делает вид, что он этого не понимает. Работники устава не читали, поэтому им легко поверить словам директора, что без него завод рухнет, так как попадет в руки бандитов». В тот период важно было выяснить, почему комбинат остановился с 5 по 8 марта? Ответ был найден – была намеренно выведена из строя автоматизированная система производства. Из центрального компьютера украли электронные платы, а из всех технологических линий – программное обеспечение. 18 марта технику привели в порядок. Но каждый день простоя лишил предприятие оборота в 4 млрд руб. «Еще пару недель простоя, и нам действительно пришлось бы увольнять людей, – сообщил член совета директоров Чверткин. – Частное предприятие не может позволить себе стоять. К счастью, ситуация вышла из кризиса».

Конечно, страсти на комбинате улеглись не скоро. Работникам ЛМК следовало объяснить, что ВБД – инвестор, а не просто «держатель» акций. То есть объяснить то, что при нормальном руководстве предприятия люди должны были знать давно. Представители ВБД полагали, что конфликтной комиссии не составит труда определить их заслуги в том, что комбинат выжил: вся полученная на предприятиях холдинга прибыль реинвестировалась в основное производство. По предоставленной информации, с 1994 по 1996 г. ВБД самостоятельно вложила в рекламу ЛМК более 6 млн долл. В целом за три года компания ВБД вложила в комбинат около 60 млрд руб. Действия Тамбова выглядели более чем странно. Ведь он остался не только членом совета директоров предприятия, но и являлся владельцем 30% акций холдинга, в который входят три упомянутых уже завода и ВБД. Почему член совета директоров АО «вдруг», через три года после начала сотрудничества, понял, что ВБД – «захватчик и враг», понять очень трудно. Вот что говорил Голованов: «Нет сомнений, что до самого последнего времени ситуация всех устраивала, и прежде всего Тамбова. Я не могу ручаться за то, что мы найдем истинную причину раздора. Не исключено, что комиссия примет решение не обнародовать полностью итоги своих исследований».

Вопросы:

1. К какому типу конфликтов относится скандал на ЛМК?

2. Каков уровень конфликта и как он отразился на работе предприятия?
3. Каковы причины конфликта?
4. Какие методы разрешения конфликта были применены? Какие, на ваш взгляд, можно было бы применить еще?
5. Как быстрее успокоить коллектив?
6. Что можно сказать об управленческой этике и социальной ответственности руководства названных организаций?

Кейс 8. Не банкрот, а совсем наоборот

В 1997 г. АО «Балаковорезинотехника» стало объектом повышенного внимания. Во-первых, на его базе сформировался ряд новых преуспевающих структур. Во-вторых, после того как акционеры поспешили избавиться от своих акций, о чем они потом сожалели, заметно изменились «весовые категории» коллектива и его деловых партнеров. Так, контрольный пакет акций предприятия оказался у АОЗТ «Гадэм». В-третьих, сменился генеральный директор, которого многие уважали. Наконец, многие жаждут увидеть лидера балаковской индустрии на коленях и распространяют слухи о его якобы банкротстве.

Но поставить «Балаковорезинотехнику» на колени не просто. Создавалось это предприятие как перспективный партнер АвтоВАЗа. Нетрудно представить, какие требования к балаковской резине диктовал главный конвейер страны, и чего стоило восьмитысячному коллективу стать надежным партнером тольяттинцев. Приходилось переоснащать цеха, постоянно обновлять технологии, повышать профессионализм людей, работающих на сложном импортном и отечественном оборудовании.

Но перестроечная ломка, экономический разлад в стране вывели на время из равновесия и это предприятие. Хорошо отлаженное производство начало давать сбои, снизился объем выпускаемой продукции. Коллектив вынужден был перейти на четырехдневку. Предприятие все острее стало ощущать дефицит денег, выдача зарплаты задерживалась на четыре – пять месяцев. Предприятие быстро обрастало долгами. К апрелю 1996 г. кредиторская задолженность приблизилась к 300 млрд руб. Потребовались неординарные меры, чтобы сохранить предприятие.

По слухам, «Балаковорезинотехника» в 1997 г. дышала на ладан, сворачивала производство. В действительности все было наоборот. В мае 1996 г. погасили почти четырехмесячную задолженность по зарплате. В 1997 г. она выплачивалась регулярно, с июля даже увеличилась на 15%, и составила в среднем 850 тыс. руб. в месяц.

Поставки на ВАЗ значительно возросли за счет изделий, в которых больше всего нуждался тольяттинский автомобильный конвейер. Но АО также обслуживало автоконвейеры ГАЗа, УАЗа и других автогигантов, отправляло запасные части в Венгрию, на Украину, в Прибалтику, Узбекистан. Кроме того, АО занималось делами, казалось бы, ему не свойственными: здесь было налажено производство полиэтиленовых труб. Резинщики могли бы обойтись и без этого, тем более что они осваивали новые изделия для ГАЗа, УралАЗа. Это крупные заказы, рассчитанные в общей сложности на 3 млрд руб. в месяц. Но коллектив

взялся за новое для себя дело после того, как узнал, какую нужду испытывают сельчане в этих трубах.

Наша область превратилась в гигантскую строительную площадку. В редком районе не велись работы по газификации сел, и потребность в трубах была огромная. В месяц предприятие выпускало труб для газификации на 2 млрд руб. Могли бы и больше, но не хватало сырья. Закупало его АО за границей, естественно, за валюту, которая доставалась с большим трудом. Без помощи предприятию, производство новой перспективной продукции могло заглохнуть. На этот сегмент рынка претендовали сильные конкуренты из Тюмени.

Был у работников АО еще один замысел. Они решили организовать добычу и обогащение мела в своем, Вольском районе. Мел завозили из Белгородской области, поэтому себестоимость 1 кг мела составляла 350 руб. Местный должен был быть в два раза дешевле. Третью сырьевую составляющую предполагалось использовать в Балакове, остальное – отправлять на Калининский, Саранский и Волжский смежные заводы, а также на предприятия комбикормовой промышленности. Помимо финансовой выгоды, балаковцы получили бы более 100 новых рабочих мест.

Советом директоров АО было одобрено решение о закупке у зарубежных фирм ворсовой линии, оплеточной и бинтовальной машин. Это позволило увеличить выпуск уплотнителей и шпагатов, которые пользуются большим спросом на ВАЗе и ГАЗе. Причем балаковцы отказались от услуг посредников и сотрудничали напрямую с изготовителями той или иной продукции.

Использование любых источников получения доходов сводилось на нет из-за непомерно высоких налогов и тарифов на энергоресурсы. Правда, с «Саратовэнерго» было заключено соглашение об оплате электроэнергии на 20% меньше тарифа. Но это была единственная отдушина.

И все же успехи были очевидны. За последние полгода 1997г. «Балаковорезинотехника» увеличила объем производства на 40%. В месяц выпускалось продукции более чем на 60 млрд руб., а вскоре она должна была увеличиться до 80 млрд руб. По качеству резинотехнических изделий был завоеван авторитет на отечественном рынке, встала задача завоевать его и на мировом. Серьезная заявка была сделана в США, на международной выставке в Майами, где балаковская резина получила специальный приз.

Вопросы:

1. Используя матрицу SWOT-анализа, определите, какие стратегии роста, конкурентные и портфельные стратегии использует и может использовать предприятие.

2. Сформулируйте стратегии предприятия на трех уровнях для выживания в долгосрочной перспективе.

3. Какие изменения осуществили бы вы, если бы стали директором этого предприятия?

4. Расположите подразделения предприятия на матрице БКГ.

ВАРИАНТ 2

На все вопросы, задания, упражнения, кейсы необходимо дать письменные ответы

Вопросы:

1. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
2. Перечислите основные требования к управленческому решению.
3. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
4. Перечислите основные этапы принятия и реализации управленческого решения, дайте им краткую характеристику.
5. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?
6. Дайте определения проектной и матричной организационным структурам, перечислите их основные достоинства и недостатки.
7. Какое влияние норма управляемости оказывает на эффективность действий менеджера?
8. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации структуры?
9. Каковы признаки оптимальной структуры управления?
10. В чем заключается связь между стратегией и организационной структурой?
11. В каких случаях (при прочих равных условиях) целесообразно сделать ту или иную функцию предприятия обособленным видом деятельности?
12. Что такое обратная связь, и какова ее функция в коммуникации?
13. Что такое барьеры коммуникации? Каковы основные коммуникативные барьеры?
14. Каким образом можно преодолеть барьеры коммуникации?
15. Что означает понятие «личность» и какие трудности встают при определении этого понятия?
16. Какие основные компоненты входят в психическую структуру личности?
17. Назовите и сопоставьте различные типы темпераментов. Какие сильные и слабые стороны присущи различным темпераментам?
18. Как проявляется темперамент человека в процессе коммуникации?
19. Что понимается под характером? Существует ли связь между темпераментом человека и его характером?
20. Дайте характеристику наиболее существенным свойствам характера.
21. Что представляет собой психотип личности?
22. Какие психотехники общения применимы в ситуациях коммуникации с разными психотипами?
23. Какие факторы влияют на поведение и успешность деятельности людей?
24. Почему процесс мотивации через потребности является бесконечным?
25. Укажите два важных отличия теории ERG от теории А. Маслоу.

26. Что люди принимают во внимание, оценивая затраты и результаты труда, а также справедливость вознаграждения?
27. Как работники пытаются восстановить справедливость своего вознаграждения?
28. Какие факторы определяют выбор методов управления?
29. Какая группа методов управления позволяет наиболее полно мобилизовать творческую активность коллектива?
30. Какие принципы управления людьми используете вы во взаимоотношениях в коллективе?
31. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды и при анализе внутренней среды?
32. Какими методами анализа при этом пользуются?
33. Дайте определение и соотношение между стратегическим управлением и стратегическим планированием.
34. В чем преимущества стратегического управления?
35. Как правильно осуществлять стратегическое планирование: снизу вверх или сверху вниз?

Задания:

Задание 1. Опишите этапы процесса стратегического управления, используя рис. 1

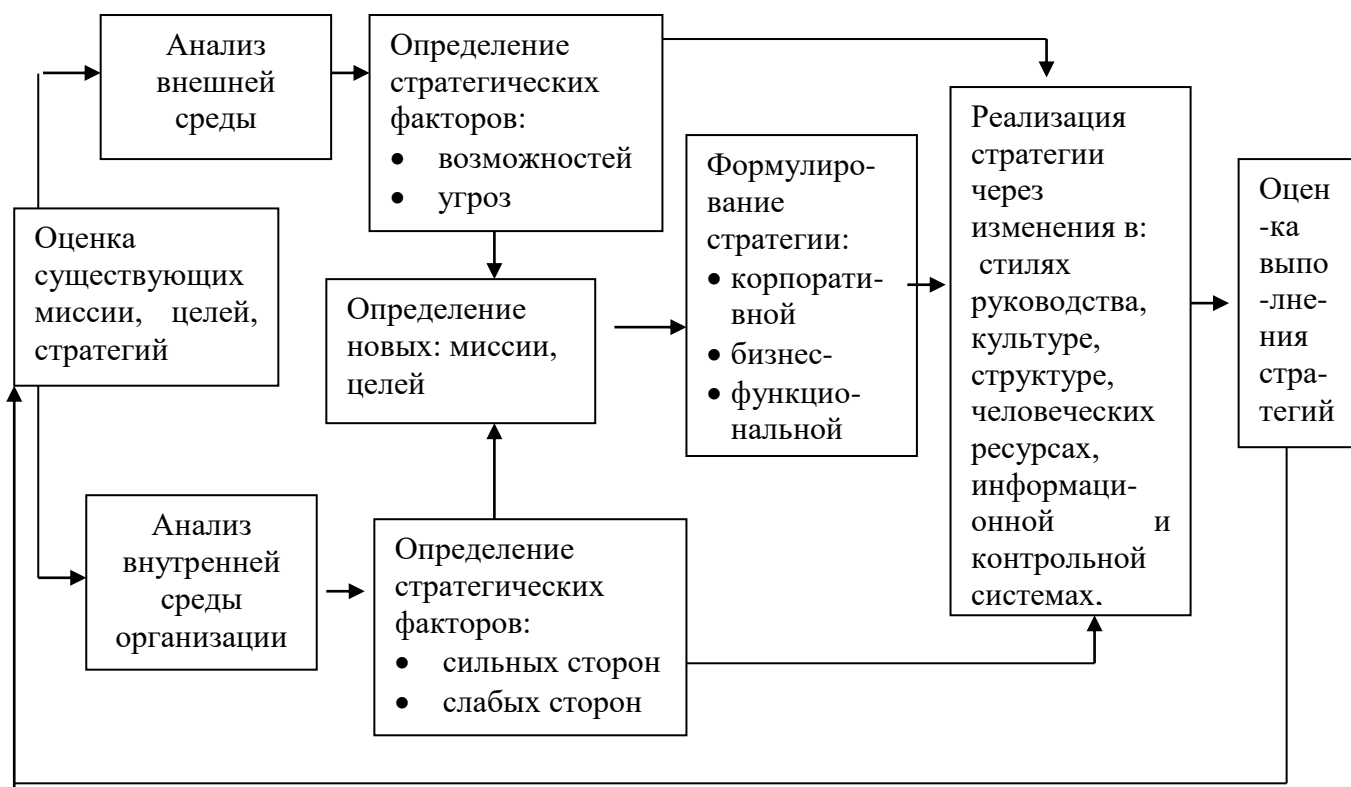


Рис. 1. Процесс стратегического управления

Задание 2. Приведите пример конкретного сообщения для каждой функции коммуникации. Внесите примеры в таблицу:

Функция	Тип сообщения	Пример сообщения
1)		
2)		
3)		
4)		

Задание 3. Чувство принадлежности к предприятию

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным «закрепляющим» фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров наиболее приемлем для стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свои мнения.

Б. Необходимо, насколько это, возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом сотруднике.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо добиваться от сотрудников соблюдения установленного порядка и не допускать самовольных действий.

Задание 4.

1. Сравните свое поведение в конфликтной ситуации с действиями, которые в ней противопоказаны, используя «Табу в конфликтной ситуации».

Правила и табу в конфликтной ситуации

Правила:

- дай партнеру "выпустить пар";
- требуй обоснование его претензий;
- используй неожиданные приемы для погашения его агрессии;
- негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств;
- предлагай партнеру сформулировать желаемый результат;
- рассматривай проблему конфликта как задачу из учебника и решай ее;
- дай партнеру сохранить свое лицо;
- отражай как эхо его аргументы;
- сохраняй и свое лицо, удерживайся на равных;
- не бойся компромисса и не уходи от извинений;
- оформляй приятную договоренность;
- не разрушай отношений.

Нельзя:

- критически оценивать партнера;
- приписывать ему низменные или плохие намерения;
- демонстрировать знаки превосходства;
- обвинять вторую сторону и приписывать ответственность только ей;
- игнорировать интересы другой стороны;
- видеть все лишь со своей позиции;
- уменьшать заслуги партнера и его вклад;
- преувеличивать свои заслуги;
- раздражаться, кричать, нападать;
- задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера;
- обрушивать на партнера множество претензий.

Задание 5.

Составьте схему организационной структуры, способной решить две задачи:

1) обеспечить разработку, освоение и поставку новых изделий на новый рынок.

Задание 6.

1. Как вы считаете, различаются ли методы и практика принятия управленческих решений в государственных частных организациях, в коммерческих и некоммерческих структурах, в крупных компаниях и предприятиях малого бизнеса?

2. Заполните таблицы, приведя примеры управленческих решений соответствующих типов

А

	Программируемые решения	Непрограммируемые решения
Интуитивные решения		
Решения, основанные на суждениях		
Рациональные решения		

Б

	Решения принимаются в условиях		
	определенности	риска	неопределенности
Интуитивные решения			
Решения, основанные на суждениях			
Рациональные решения			

В

	Программируемые решения	Непрограммируемые решения
Условия определенности		
Условия риска		
Условия неопределенности		

Задание 7.

1. Одна из ваших коллег недавно перенесла две трагедии в личной жизни: ее муж подал на развод, а мать умерла. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже (отчет, составленный на основе подготовленных сотрудницей данных, подвергся жесткой критике руководства). Ваш менеджер требует у вас объяснений. Вы:

- а) извинитесь за неточности и исправите ошибки;
- б) скажете менеджеру, что все дело в предоставленных вам данных;
- в) сообщите начальнику, что у вашей коллеги проблемы и что ей нужна поддержка;
- г) ответите, что вы слишком загружены и потому не успели проверить цифры в отчете.

Анализ ситуаций

Кейс 1. Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами - розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбрать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом,

язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Задания:

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Описать опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Описать достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Кейс 2. Компания «Медэкс»»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко. Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания — это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской. Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию. Или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко. Насколько ты предлагаешь поднять цену? Боровской. Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко. Так что ты предлагаешь?

Боровской. Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев, Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев. Я не знаю.

Боровской. Мне кажется, около 80%.

Петренко. Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев. Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин. Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл».

Семина. Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко. Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев. В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко. Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров. Мне особо нечего сказать — это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина. Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской. Что конкретно мы должны знать?

Петренко. Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина. Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской. Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко. Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев. Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти

заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Кейс 3. Metallургическая компания

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 2.

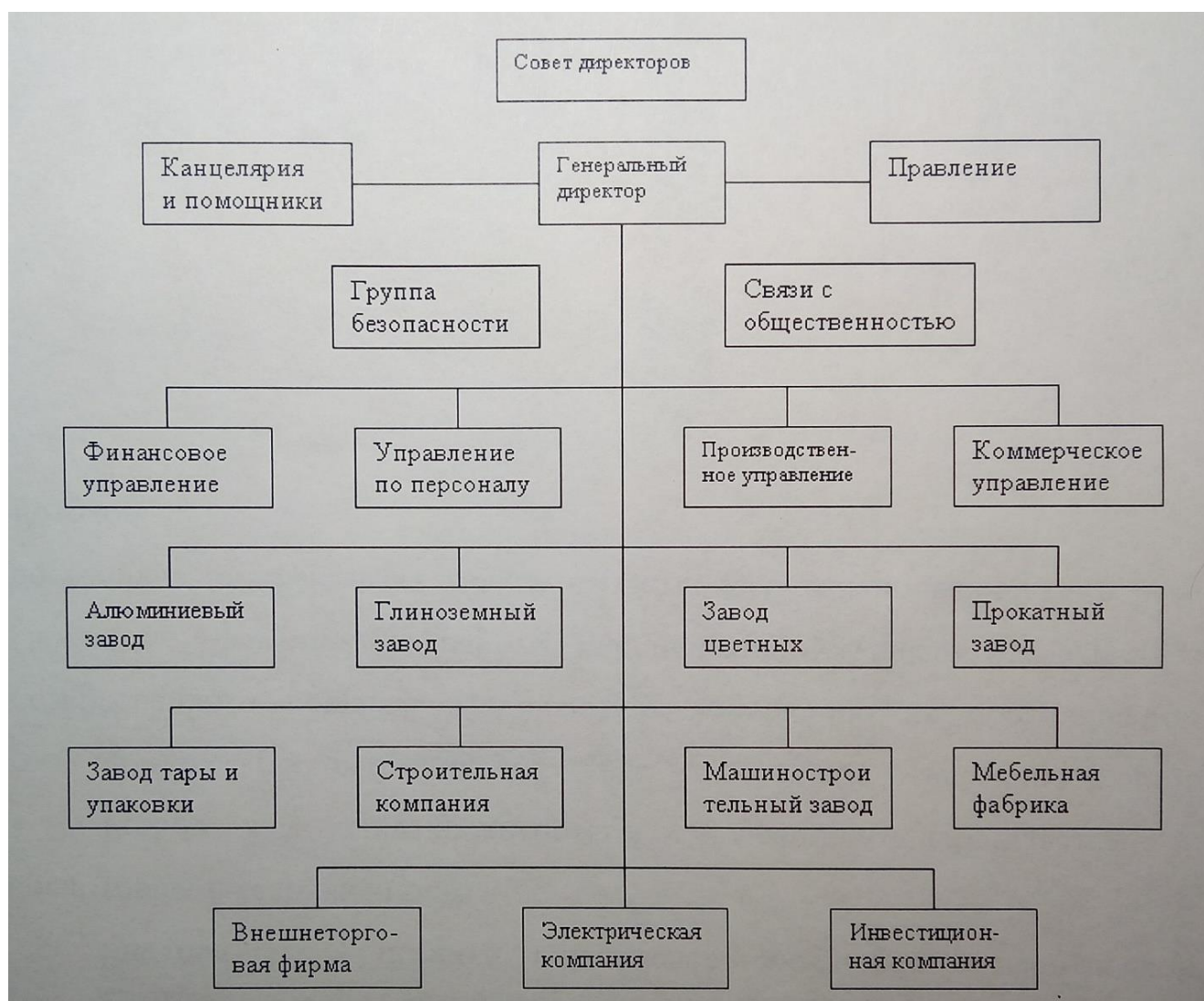


Рис. 2. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы:

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Кейс 4. Участие в совещании

В крупной фирме действовала весьма разветвленная система финансового контроля, и начальника финансово-ревизионной службы приглашали на все совещания. Никто заранее не мог с уверенностью сказать, понадобится или нет его указание или утверждение разрабатываемых планов.

В итоге 60% времени финансовый работник проводил на совещаниях. Совершенно ясно, что это нарушало как раз те стандарты и нормы, соблюдение которых он контролировал, и потому требовало с его стороны каких-то действий.

Подумав над случаями, когда, по его мнению, участие в совещаниях было пустой тратой времени, наш финансист пришел к следующим выводам:

- 1) совещания не имели ясной цели;
- 2) его собственная роль в них была не ясна;
- 3) ему часто приходилось выходить за информацией, о потребности в которой он не был осведомлен заранее.

Опираясь на сделанный им анализ, начальник службы решил провести в жизнь план. Он вызвал своего секретаря и составил с ним три стандартных вопроса, которые следует ставить в каждом случае, когда поступало приглашение на совещание: «Господин X будет рад принять участие в вашем совещании. Однако ему хотелось бы знать следующее: ...».

Сформулируйте три вопроса, которые должен поставить секретарь. На основе этих вопросов были получены интересные результаты: в ряде случаев руководитель совещания не мог ответить на предложенные вопросы, и потому господин X участия в совещании не принимал; в других случаях совещания были отменены; во многих совещаниях господин X участвовал, однако его присутствие

было более результативным. Кроме того, он мог покинуть совещание сразу же после выполнения своей функции. Через три месяца доля времени, проводимого им на совещаниях, сократилась до 20%.

Вопросы:

1. Когда возникает необходимость в проведении совещания?
2. Существуют ли альтернативы проведению совещания?
3. Как следует организовать совещания, чтобы они были эффективными и приносили пользу?
4. Когда и почему следует рассылать приглашения на совещание?
5. Что необходимо сделать после совещания?

Кейс 5. Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что

не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Вопросы:

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

Кейс 6. «Бутики Христорара»

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России.

Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов.

Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так,

ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

Кейс 7. Крупные отели или небольшие гостиницы?

Дейв Коллинз, президент компании H.I.D., проводит совещание с членами своей команды Карен Сетц, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. H.I.D. управляет 10 отелями сети Holiday Inn в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями Quality Inn. в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план H.I.D. Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно

изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черту, в наибольшей степени отличающую H.I.D. от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью; остальные менеджеры склоняются к 15-16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Мы не обладаем необходимыми для достижения предлагаемой Дейвом цели ресурсами». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. К. Сетц задала встречный вопрос:

«А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заняться “пятизвездочными” отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупного отеля в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Ведь вы оперируете преимущественно в Джорджии». Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого». Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке отелей в крупных городах по всей стране? Может быть нам пора “встряхнуться”?»

Вопросы:

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию H.I.D.? Как она может измениться в будущем?

2. Как вы считаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?

3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

ВАРИАНТ 3

На все вопросы, задания, упражнения, кейсы необходимо дать письменные ответы

Вопросы:

1. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
2. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив, методов активизации мышления.
3. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
4. Опишите методы реализации управленческих решений.
5. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
6. Какие трудности возникают при осуществлении децентрализации предприятия?
7. С какой степенью точности можно или нужно распределять полномочия?
8. Как соотносятся уровень централизации управления и норма управляемости? Почему?
9. Что означает департаментализация? Почему и как она осуществляется?
10. Что означает делегирование и почему оно имеет фундаментальное значение для управления?
11. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?
12. Дайте характеристику восприятию и его роли в процессе деловых коммуникаций.
13. Что означает понятие «имидж»? Какие трактовки имиджа присутствуют в научной литературе?
14. Дайте характеристику формам проявления имиджа.
15. Каковы основные слагаемые имиджа делового человека?
16. В чем заключается назначение деловых коммуникаций?
17. Что влияет на результативность деловых коммуникаций?
18. Что такое современное совещание?
19. Какие задачи реализует совещание?
20. Какие требования предъявляются к деловому совещанию?
21. Как осуществить выбор сценария реализации совещания?
22. В чем заключается сущность и назначение переговоров?
23. Как руководителю добиться лучших результатов от своих подчиненных, используя методы положительного стимулирования или наказывая за отрицательные действия? Почему?
24. Руководитель одной компании считает, что менеджеры в организациях имеют слишком большую защищенность благодаря всевозможным большим и малым льготам. Он в своей компании отменил многие гарантированные льготы и ввел вознаграждение за риск. Может ли данный подход мотивировать менеджеров? Почему?

25. Если опытный секретарь обнаружит, что она получает меньше денег, чем вновь нанятая уборщица, то, как она отреагирует? Какие затраты и результаты труда она может оценить, делая это сравнение?

26. Опрос американских учителей показал, что наиболее значимыми для них были два вознаграждения: убеждение в том, что их работа является важной, и чувство собственной значимости, достижения успеха, выполненного долга. Но они также отметили, что оплата их труда и дополнительные льготы были низкими. Несмотря на это, они продолжали учить детей, стараясь улучшить результат. Объясните это открытие, используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга.

27. Связаны ли потребности людей с их местом и статусом в организации?

28. Что вы считаете более важным и почему: формировать мотивацию работников или отбирать людей с более высокой мотивацией?

29. Назовите наиболее важные, по вашему мнению, способы мотивации для следующих лиц: вас лично в учебной группе, квалифицированного рабочего, служащего в конторе, неквалифицированного работника, профессионала (врача, юриста);

30. Кто несет ответственность за мотивацию людей?

31. Каковы основные предпосылки и ценности развития организации?

32. Какую роль в управлении играют коммуникации?

33. Чем формальная информационная система отличается от неформальной?

34. Охарактеризуйте основные этапы и элементы коммуникационного процесса.

35. Есть ли связь между восприятием и обменом информацией?

36. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?

37. Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации?

38. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией.

39. Почему миссия организации является основой ее существования?

40. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?

41. Каковы этапы формулирования стратегии?

42. Что может препятствовать реализации стратегии?

43. Назовите количественные и качественные критерии для оценки стратегии.

Задания

Задание 1

1. Как взаимосвязаны организационная культура и процессы принятия управленческих решений в организациях?

Задание 2

1. Найдите верные определения для указанных понятий и категорий (табл. 1).

Таблица 1 – Понятия и категории управления человеческими ресурсами

Понятия и категории	Определения понятий и категорий
1.Цель управления ЧР	А. Движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом и неудовлетворенностью организации данным работником
2.Человеческий капитал	Б. Процесс выбора людей, имеющих соответствующую квалификацию для выполнения определенной работы в организации
3.Человеческие ресурсы	В. Процедура, проводимая с целью выявления соответствия личных и профессиональных качеств работника и результатов его труда требованиям должности или рабочего места
4.Оперативная роль управления ЧР	Г. Проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают рациональное и эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения целей организации
5.Стратегическая роль управления ЧР	Д. Тактическая, административная роль, связанная с ежедневной текущей деятельностью по управлению людьми
6.Управление ЧР	Е. Совокупность опыта, навыков, способностей, знаний, мудрости и контактов людей, работающих в организации
7.Компетенция персонала	Ж. Комплексный план организации по привлечению, развитию и мотивации персонала для формирования таких ЧР, которые способны достичь миссию и цели организации
8.Стратегия управления ЧР	З. Обеспечение организации необходимым персоналом, способным гарантировать стабильность, безопасность и успех предприятия через привлечение, развитие и поддержание высокой эффективности рабочей силы в организации
9.Отбор	И. Совокупная ценность человеческих ресурсов в организации
10.Обучение	К. Управление персоналом исходит из того, что основным ресурсом организации являются люди и именно с этим ресурсом связаны ее конкурентные преимущества
11.Адаптация	Л. Рациональное сочетание знаний, опыта, навыков, способностей и способов общения, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации
12.Карьера	М. Формирование у людей знаний, умений и навыков в определенной профессиональной области
13.Оплата труда	Н. Продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий на протяжении его трудовой жизни
14.Дополнительная льгота	О. Процесс вживания новых работников в коллектив, их приспособление к условиям производства, коллегам по работе и предприятию
15. Деловая оценка персонала	П. Косвенная форма вознаграждения, предоставляемая работнику или группе работников как членам организации
16.Текучесть кадров	Р. Основная форма вознаграждения, которую работник получает либо в виде заработной платы, либо в виде жалованья

Задание 3. Познакомьтесь с вводной частью Нобелевской лекции И. Бродского.

Для человека частного и частность эту всю жизнь какой-либо общественной роли предпочитавшего, для человека, зашедшего в этом предпочтении довольно далеко — и в частности от родины, ибо лучше быть последним неудачником в демократии, чем мучеником или властителем дум в деспотии — оказаться внезапно на этой трибуне — большая неловкость и испытание. Ощущение это усугубляется не столько мыслью о тех, кто стоял здесь до меня, сколько памятью о тех, кого эта честь миновала, кто не смог, что называется, обратиться *urbi et orbi* с этой трибуны и чье молчание как бы ищет и не находит себе в вас выхода.

1. Охарактеризуйте тип данного начала, определите, насколько оно выполняет три основные функции начала (привлечь внимание, назвать тему и проблему, подготовить к восприятию основной части).

2. И. Бродский употребил латинское выражение *urbi et orbi*, что буквально обозначает обращение к «городу и миру», то есть ко всем, ко всеобщему сведению. Почему форма этого выражения воспринималась римлянами как очень яркая, что помогло ему стать крылатым?

3. Какие другие средства способствуют выразительности текста?

Задание 4. Применение менеджером социально-психологических методов руководства и демократического стиля управления имеет много достоинств и преимуществ с точки зрения управления производством. Однако методы эти таят в себе ряд недостатков. В каком из приведенных ниже примеров можно видеть эти недостатки?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнения каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, регулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющий будет не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

Задание 5. Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.

В. Объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени пополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Задача «Стресс»

Исходные данные и постановка задачи

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в каждой из них у вас возникли бы реакции. После краткого описания каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить ответом «да» или «нет». Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18 и против каждой цифры напишите выбранные ответы: «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор. Например: 1 - а, а, б, а, б, б. 2 - б, б, б, а, а, б и т.д.

Таблица

№ п/п	Ситуация	Ваша реакция	да	нет
1	На вечере вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов	сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица		
2	Вы спешите на встречу. По дороге вы встречаете знакомого, который начинает расспрашивать вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость		
3	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но вам приходится ждать вызова целый час	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость потливость		
4	За праздничным столом вы разлили почти целую бутылку вина	веселость смущение безразличие невнятное бормотание естественный смех покраснение лица		
5	Вас задержали за проезд в автобусе без билета	покраснение лица спокойствие дрожание рук		

		веселость чувство стыда естественный смех		
6	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома	покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость смущение потливость		
7	На ходу у вашей машины лопнула шина. С большими усилиями вы справились с управлением	спокойствие злость потливость самоконтроль		
8	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой	растерянность сердцебиение спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость		
9	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос	бледность дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога		
10	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается между этажами	веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость		
11	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство	спокойствие волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук		
12	При обсуждении одного вопроса после высказывания вами своей точки зрения, все присутствующие начали над вами посмеиваться	покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение		
13	Вы повздорили со своим другом. В конце концов ваш друг сказал: «Я не хочу больше знать тебя»	агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение самоконтроль		
14	Вы написали заявление о поступлении на	волнение		

	работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно»	спокойствие невнятное бормотание покраснение лица хладнокровие смущение		
15	Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: «Нельзя сказать, что вы хороший танцор»	веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех		
16	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение»	агрессивность самоконтроль смущение потливость хладнокровие невнятное бормотание		
17	В разговоре вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, вы хотели поднять свой авторитет	смущение покраснение лица невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук		
18	Ваш начальник недоволен вашей работой. Он критически анализирует ваши действия	спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение невнятное бормотание улыбка смущения		

Решение

Для оценки своей способности выносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех 18 ситуаций. Определите способность по совпадению баллов с оценкой в таблице.

Количество всех ответов «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
88 - 108	высокая
60 - 87	средняя
0-59	низкая

Анализ ситуаций

Кейс 1. Крупные отели или небольшие гостиницы?

Дейв Коллинз, президент компании H.I.D., проводит совещание с членами своей команды Карен Сетц, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. H.I.D. управляет 10 отелями сети Holiday Inn в штате Джорджия, 8 гостиницами в

Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями Quality Inn. в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план Н.И.Д. Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черту, в наибольшей степени отличающую Н.И.Д. от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью; остальные менеджеры склоняются к 15-16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Мы не обладаем необходимыми для достижения предлагаемой Дейвом цели ресурсами». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. К. Сетц задала встречный вопрос:

«А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заняться “пятизвездочными” отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупного отеля в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Ведь вы оперируете преимущественно в Джорджии». Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого». Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке отелей в крупных городах по всей стране? Может быть нам пора “встряхнуться”?»

Вопросы:

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию Н.И.Д.? Как она может измениться в будущем?
2. Как вы считаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?
3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

Кейс 2. Стратегическое планирование на фирме «Сирс»

В конце 70-х годов корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сиро медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Росоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, — другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей — то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания

потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» — при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы:

1. Как вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сиро»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сиро»?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

Кейс 3. Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в

период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э. Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

Вопросы:

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. Что фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?

4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

5. Какие, хотя бы отдельные, добровольные действия могла бы предпринять

фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

Кейс 4. RENAУ – немецкое качество – мировая известность».

Г-н Иванов И.И. – опытный специалист в области ПВХ-производства, прошел обучение и стажировку в Германии на фирме RENAУ. Успешно пройдя полный курс обучения, наладив связи с крупными германскими фирмами, Иванов решил открыть свой собственный бизнес в России – компанию «Стройпласт». Для начала он решил заниматься исключительно поставками германского профиля фирм KBE и RENAУ на российский рынок, предлагая его российским предприятиям, занимающимся сборкой и монтажом ПВХ-окон. Вот как охарактеризовал г-н Иванов общую стратегию работы фирмы RENAУ на международном рынке:

«Немецкая фирма RENAУ, где я проходил свою стажировку, поразила меня уровнем технической оснащенности, присущей немцам аккуратностью и точностью, культурой в отношении с потребителями. Фирма RENAУ перерабатывает полимеры в высококачественные технические продукты, предоставляет частичные решения и полностью завершённые системы для всех областей промышленности.

В 40000 артикулов производимой продукции вложены интенсивные исследования, многолетний опыт работы и высокое техническое обеспечение. Все продукты являются результатом тесного сотрудничества технических специалистов и менеджеров RENAУ с поставщиками и клиентами. Основные направления работы компании таковы:

- системы водоснабжения и отопления (от разводки сетей в отдельных домах до обогрева производственных помещений);
- профиль для окон, рольставней, зимних садов;
- бытовая техника (от душевых шлангов до рамы холодильника);
- дорожное и подземное строительство (от фильтрующих пленок до труб для транспортировки сжатого воздуха);
- мебельное производство (от плинтусов до мебельных кантов);
- автомобильная промышленность (от пластиковых комплектующих двигателя до бамперов);
- охрана окружающей среды (мембранные фильтры для подготовки сброса промышленных вод);
- электроника и электротехника (от кембриков до корпуса компьютера);
- кораблестроение и самолетостроение (от уплотнителей до обшивки);
- садовое хозяйство (от водостоков до поливочных шлангов) и пр.

К материалам, которые перерабатывает фирма RENAУ, относятся все термопластики, эластомеры, а также целый ряд дюропластов. Фирма RENAУ имеет устойчивые деловые связи с компаниями Европы – крупными поставщиками сырья первичной обработки.

Так, RENAУ имеет деловые контакты с французской фирмой VOX. Химическая компания VOX специализируется на выпуске антиозонантов, введение которых совместно со специальными UV стабилизаторами в uPVC компаунд (uPVC compounds) значительно повышают стойкость профиля,

противостоя окислительной деструкции от солнечного излучения и действия атмосферного озона в течение десятков лет. UV стабилизаторы поставляет чешская компания USDO. Дюропласты и эластомеры поставляются французской химической компанией NeCon и турецкой GressKo.

Из общего выпуска 60% технической продукции производится с использованием рециклята из обрезков ПВХ-профилей. Пункты сбора обрезков ПВХ-профилей имеются как на территории Германии, так и в близлежащих районах. Компания RENAУ имеет отношения с восточноевропейскими партнерами – Чехией, Польшей, которые собирают и поставляют ПВХ-обрезки для дальнейшей переработки.

Промышленная продукция RENAУ поставляется по всему миру. Так, например, кораблестроение Великобритании и самолетостроение России используют в качестве основных уплотнители и обшивку из полимерных материалов фирмы RENAУ. На рынок оконного производства России RENAУ вышла практически первой, предлагая пластиковый профиль для сборки ПВХ-окон, дверей, зимних садов и рольставней. Чехия, Румыния, Польша также имеют давние устойчивые отношения с фирмой RENAУ».

Вопросы:

1. Какие формы международного сотрудничества можно выделить в работе компании RENAУ?
2. Какой тип организационной структуры управления вы бы предложили для обеспечения эффективной работы компании RENAУ?
3. Изобразите наиболее предпочтительный тип организационной структуры и будьте готовы обоснованно доказать его состоятельность.

Кейс 5. Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается

исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы:

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Кейс 6. Сопротивление

Многонациональная корпорация «Сатурн» начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы, финансистов из штаб-квартиры. «Сатурна» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ одного из директоров,

отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы:

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как Вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как Вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Кейс 7. Разработка стратегического плана Череповецкого комбината — АО «Северсталь»

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» — руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, — продолжал Иван Петров. — В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем предыдущего...». Главное — необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков — все это дало свои результаты.

С января 1995 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится. Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. Добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5%, производство чугуна — на 8, стали — на 4, готового проката — на 1, коксана — на 3%. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%. Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали. Повышение качества продукции происходило за счет

проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

Отраслевой анализ.

Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения. Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии. Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции.

Основа металлургической промышленности — горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги. Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%. Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии. Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млн долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

Организационно-правовой статус предприятия.

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн т в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината. Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) — ему принадлежит 31 % акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется

невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой стороны, г. Костомукша — основная сырьевая база череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того. Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Поставщики.

АО «Северсталь» — единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не «привязанное» ни к топливным, ни к сырьевым базам. Оно расположено между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. Близость же к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции. Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в 1996 г. разрабатывались наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г (44,1 млн т) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

Готовая продукция.

Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственную продукцию). Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные аффегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн т годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4 до 16%.

Издержки производства.

Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырье и топливо в среднем приходится до 85 — 90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (российская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости. Энергозатраты на 1 т готового проката на 20 — 30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от

развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес. Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 г. практически не изменилась. Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Внутренний рынок.

Металлургический комплекс России работал в 1994—1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозафуженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин — значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В апреле 1995 г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы «Металснаб».

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 — 15%).

Экспорт.

В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти. Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами. Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10 — 15% поставляемой продукции. На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

Конкуренты.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам. Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

Анализ финансового состояния предприятия.

Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина — техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства. По сравнению с другими предприятиями отрасли финансовое положение комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Задание:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) анализ стратегических альтернатив; 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

ВАРИАНТ 4

На все вопросы, задания, упражнения, кейсы необходимо дать письменные ответы

Вопросы:

1. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
2. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений.
3. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
4. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределённости.
5. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
6. Каковы преимущества и недостатки группового принятия решений?
7. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?
8. Дайте определения терминам организации деятельности людей: линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.
9. Перечислите наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
10. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательным согласованием, параллельными полномочиями и функциональными полномочиями?
11. Опишите основные этапы управления человеческими ресурсами (ЧР).
12. Какие факторы вызывают необходимость развития ЧР?
13. В каких ситуациях применяется третья сторона переговоров?
14. Опишите содержание этапов подготовки и реализации переговоров.
15. Составьте сценарий переговоров с необходимыми документами (план рассадки, приглашения и др.)
16. Что такое конфликт? В чем причины возникновения конфликтов в деловых коммуникациях?
17. Выделите основные стратегии поведения в конфликте и дайте им характеристику.
18. 2. Какие конфликты являются социальными? Почему?
19. В чём суть и различие трёх классов социальных конфликтов?
20. Каковы основные конфликтные коммуникативные стратегии?
21. Каковы основные типы конфликтов, различающиеся источниками конфликта?
22. Каковы современные подходы к предотвращению и урегулированию конфликтов?
23. Как нужно вести себя в условиях конфликта?
24. На смену человеку экономическому, на которого ориентирована американская модель управления, и человеку социальному, на которого ориентирована японская модель, приходит человек информационный или самореализующийся. Какие основные мотивы работать в компании имеет этот человек?
25. В чем различие между управлением и лидерством?
26. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?

27. Почему в современных организациях необходим баланс власти между руководителем и подчиненным?
28. В чем основные различия между руководителями по теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора?
29. Какое влияние на стиль руководства оказывает внешняя среда организации?
30. Почему для руководителя и организации важны эффективные коммуникации?
31. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
32. Как правильно выбрать форму межличностных коммуникаций?
33. Как и почему менеджеры должны контролировать информацию, поступающую через слухи?
34. Какой наибольший барьер, по вашему мнению, существует для восходящих коммуникаций в организации? Объясните.
35. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
36. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
37. В чем специфика корпоративной, бизнес и функциональной стратегий? Сколько стратегий должна формулировать организация?
38. Назовите пять сил конкуренции по М. Портеру, которые определяют уровень прибыли в отрасли.
39. В чем суть процесса управления по целям? Каковы его преимущества и недостатки?
40. Кратко опишите бизнес-портфель, адаптивные модели, конкурентные стратегии М. Портера и любые две функциональные стратегии.
41. В чем отличие конкурентной стратегии от портфельной?

Задания

Задание 1.

1. Придумайте примеры проблемных ситуаций, которые требуют принятия управленческих решений для каждой из функций управления.

Задание 2.

2. Определите типы приведенных организационных структур на рис. 1 и надпишите названия подразделений.

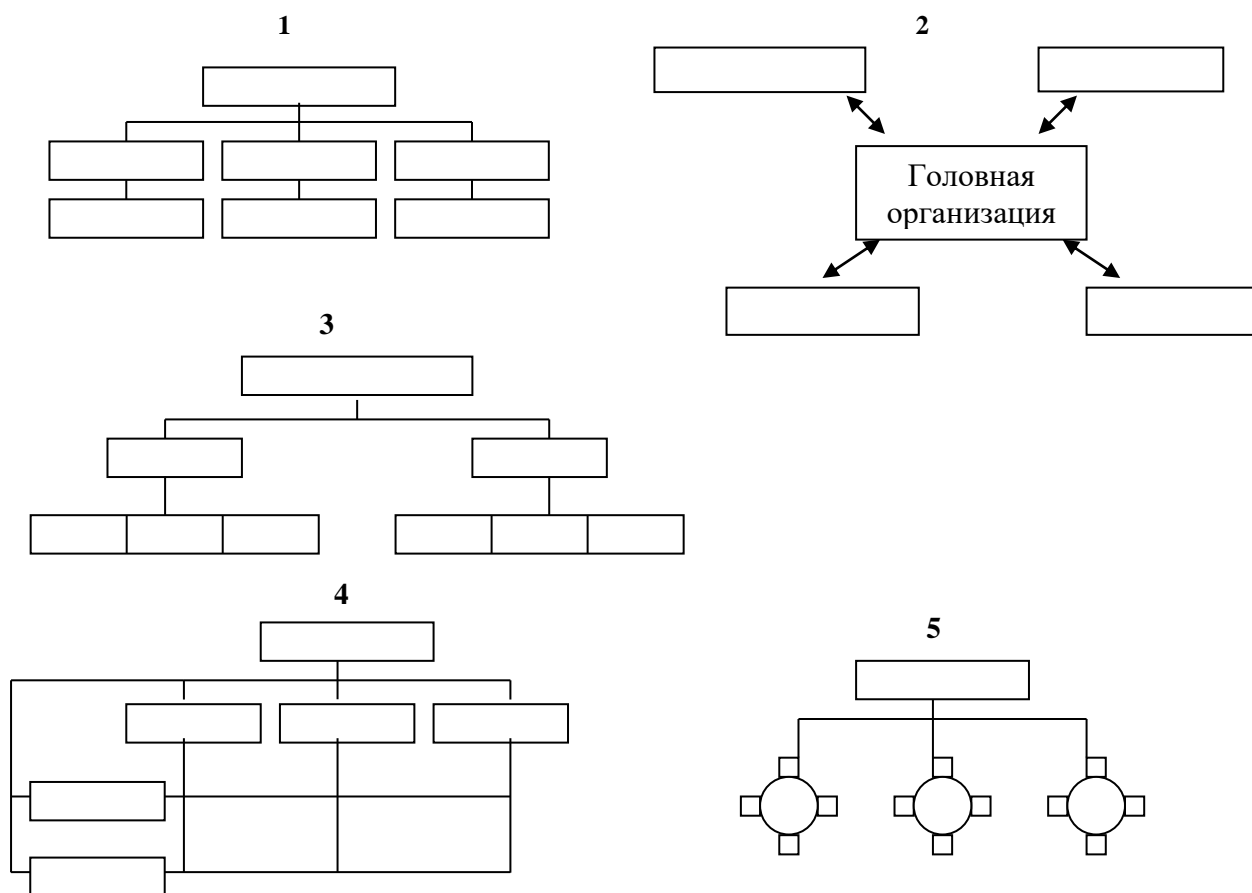


Рис. 1. Типы организационных структур

Задание 3. Проанализируйте следующий фрагмент из выступления А. Д. Сахарова.

...Ядерное оружие разделяет человечество, угрожает ему. Но есть мирное использование ядерной энергии, которое должно способствовать объединению человечества. Разрешите мне сказать несколько слов по этой теме, связанной с основной задачей форума. В эти дни в выступлениях участников много раз упоминалась катастрофа в Чернобыле, явившаяся примером трагического взаимодействия несовершенства техники и человеческих ошибок.

Нельзя, тем не менее, переносить на мирное использование ядерной энергии то неприятие, которое люди вправе иметь к ее военным применениям. Человечество не может обойтись без ядерной энергетики. Мы обязаны, поэтому, найти такое решение проблемы безопасности, которое полностью исключило бы возможность повторения чего-либо, подобного Чернобыльской катастрофе, в результате ошибок, нарушения инструкций, конструктивных дефектов и технических неполадок.

Такое кардинальное решение — размещение ядерных реакторов под землей на глубине, исключающей выделение радиоактивных продуктов в атмосферу при любой мыслимой аварии. При этом будет также обеспечена ядерная безопасность в случае войны, ведущейся без использования ядерного оружия. Особенно

существенно иметь полную безопасность для теплофикационных станций, располагаемых вблизи больших городов.

Идея подземного расположения ядерных реакторов не нова, против нее выдвигаются соображения экономического характера. На самом деле с использованием современной землеройной техники цена будет, как я убежден, приемлемой. Жалеть деньги на предотвращение радиационных катастроф нельзя. Я считаю, что мировая общественность, обеспокоенная возможными последствиями мирного использования ядерной энергии, должна сосредоточить свои усилия не на попытках вовсе запретить ядерную энергетику, а на требовании полностью обеспечить ее полную безопасность.

Вопросы:

1. К какой сфере красноречия (политической, научной и т. п.) относится это выступление? Сделайте предположение о том, где выступает выдающийся физик и общественный деятель: на научной конференции или на политическом форуме. Аргументируйте свой вывод.

2. Какова основная мысль А. Д. Сахарова? Какую стратегию аргументации он использует: преимущественно защищает собственный тезис или же оспаривает аргументы противников (какие именно аргументы)? Какую аргументацию предпочитает академик — рациональную или эмоциональную?

3. Выделите в выступлении вводную часть, основную часть и концовку. Как связаны между собой вводная часть и аргументы основной части (цепная связь, параллельная связь, смешанный тип связи)?

4. Характерно ли для стиля А. Д. Сахарова использование образных средств: метафор, сравнений и т. п.? Почему в выступлении активно используется специальная научная лексика?

5. Какие риторические фигуры (антитезу, инверсию и др.) использует оратор?

6. Докажите, что это именно устная речь, а не научная или публицистическая статья, обратив особое внимание на структуру фраз.

Задание 4.

Управленческие действия

На предприятии, где вы осуществляете управленческие функции, запланировано завести новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки: те, что предлагает компания «К», или те, что предлагает компания «С». В ходе дискуссии обнаружили два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией «К», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы «С». Поскольку и в том, и в другом мнении есть свой резон, не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит вам. Какую из предлагаемых ниже позиций вы как управляющий займете?

А. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного

вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнение обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных с вами.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

Задание 5. Рассмотрите пример процедуры разрешения конфликтной ситуации и определите компоненты и методы управления ею.

Первый этап этой процедуры – *диагностика конфликта*. На данном этапе проводится диагностика параметров конфликта. Одним из основных методов диагностики является интервью основных участников конфликта и лиц, не принимающих в нем непосредственного участия (руководителей и подчиненных конфликтующих сторон). Целями этого этапа работы являются:

- определение основных действующих сил, изучение их характеристик, выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту;
- выявление их отношений в предконфликтной фазе, выяснение намерений участников и приемлемых для них способов преодоления конфликта;
- определение степени остроты конфликта;
- выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

Второй этап – *оценка конфликта*:

- типологизация конфликта;
- оценка стадии развития конфликта;
- оценка и исследование всех возможных путей развития и преодоления конфликта. Разработка «сценариев» развития конфликта. Итогом этого этапа может стать документ, содержащий оценку конфликта и предложения по его преодолению. С ним знакомятся конфликтующие стороны.

Третий этап – *интервенция*:

- проведение переговоров с конфликтующими сторонами сначала отдельных, затем совместных;
- создание атмосферы диалога;
- ослабление психологической напряженности;
- рефлексия вместе с участниками конфликта социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов;
- формирование у оппонентов позитивных установок;
- преодоление явлений «замкнутости» в сознании оппонентов;
- освоение оппонентами эмпатического видения позиции другой стороны;
- помощь в разработке договора между оппонентами;
- подписание договора о принципах взаимодействия оппонентов;
- мониторинг соблюдения условий и процедур договора.

Задание 6. Что означает реализация стратегии? Каковы ее механизмы? Отвечая на этот вопрос, используйте рис. 2.



Рис. 2. Реализация стратегии

Задание 7.

1. Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма негативными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:

- а) свяжетесь с федеральной комиссией;
- б) дадите делу публичную огласку, возможно анонимно;
- в) ничего никому не скажете, так как ответственность несет ваше руководство;
- г) совместно с руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании.

Задание 8.

1. Определение целей и задач деятельности

В случае, когда подчиненным поручается какая-то работа, необходимо четко разъяснить им цели деятельности. Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении этих целей.

А. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют в деле достижения целей организации.

Б. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.

В. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.

Г. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.

Д. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.

Е. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

Ж. Добиться понимания того, что достижение поставленных целей является для подчиненных их долгом, обязанностью, делом, за которое они несут ответственность.

2. Сплоченность группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключается в том, чтобы формировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. На предприятии, будь то сфера производства или сфера торговли, следует создавать своего рода атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

Анализ ситуаций

Кейс 1. «Разработка стратегии управления персоналом металлургического комбината»

Описание ситуации

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2002-2003 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2005 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации

Стратегия управления персоналом - это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Кейс 2. Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом

Описание ситуации

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 1 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 1 - Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2004 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2004 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2004 г.
Организационно-экономические мероприятия			

Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Методические рекомендации

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т.д. Данные занесите в табл. 1.

Кейс 3. Что скажет голос власти?

Когда Гехана Рейзинга приняли на работу в качестве помощника бухгалтера в фирму Werner and Thompson, специализирующуюся на услугах по финансовому менеджменту, он наконец-то почувствовал облегчение. Гехан — дипломированный специалист по бухучету, чего с лихвой хватало для должности, на которую он претендовал, но его слабости — немецкий акцент и тихий характер. На Беатрис Вернер, одну из партнеров и менеджеров фирмы, его диплом и галантные манеры произвели сильное впечатление. Она уверила Гехана, что у него большой потенциал для продвижения по служебной лестнице, но в данный момент вакантной является только одна должность — должность помощника бухгалтера. Гехан, который искал работу уже много месяцев, согласился. Он готов был любой ценой проявить себя на новой работе.

Непосредственным начальником Гехана стала Катти Путман, бухгалтер фирмы. Она говорила с сильным бостонским акцентом и к тому же очень быстро, что вполне соответствовало ее огромной нагрузке. Она сказала Г. Рейзингу, что ему придется привыкнуть к ее скорости работы, и чем быстрее, тем лучше. Вскоре стало очевидно, что Катти и Гехан не ладят. Менеджеру не хотелось повторять указания более одного раза, а подчиненный как бухгалтер был безупречен, но совершенно не умел поддерживать контакты с внешним миром (выполнение заданий требовало множества телефонных звонков клиентам). Катти был неприятен даже его ответ «нет проблем» на любые ее просьбы. Когда пришла пора составлять отчет о работе Гехана за три месяца, она обратилась за помощью к Беатрис Вернер. Проблемы в общении были налицо, а что делать, Катти не знала.

Б. Вернер уже знала о существовании проблемы. Да, по ведению банковских счетов и составлению финансовых отчетов к Г. Рейзингу не было претензий, но умение разговаривать по телефону и общаться с клиентами — обязанность любого работника фирмы. И в то же время Беатрис, которая сама была дочерью немецких эмигрантов, знала, что языковые и культурные барьеры можно преодолеть, необходимо лишь проявить настойчивость и терпение. Она давно подумывала о необходимости привлечения в рабочий коллектив выходцев из других стран, вот только сделать это никак не удавалось. Она была уверена, что Г. Рейзинг в будущем может стать ценным работником. Но сколько на это уйдет времени?

Что бы сделали вы?

1. Уволили бы Г. Рейзинга, объяснив это тем, что ему трудно работать с клиентами, хотя других претензий нет. Но для обеих сторон лучше прервать контракт сейчас, чем в будущем.

2. Перевели бы Г. Рейзинга под руководство другого бухгалтера, у которого имеется больше свободного времени на развитие его коммуникабельности и который оценил бы его знания бухгалтерского дела.

3. Создали бы в фирме новую должность, на которой Г. Рейзинг занимался бы составлением отчетов и ведением счетов сразу для нескольких бухгалтеров, а другие помощники занимались общением с клиентами. Но такое решение уменьшает возможности Г. Рейзинга на продвижение в должности.

Кейс 4. Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционирующими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и

обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Вопросы:

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Кейс 5. Компания Starbucks Coffee

Начав в 1987 г. с открытия 9 высококлассных кафе в Сиэтле, исполнительный директор Starbucks Coffee Говард Шульц вскоре «опутал» своей сетью весь мир. Кафе отнюдь не отличаются быстротой обслуживания, а цена чашечки кофе (очень высокая) повергает постоянных посетителей таких конкурирующих кафе, как Dunkin' Donuts, в состояние тихого обморока. Но каждую неделю миллионы людей из разных городов мира от Атланты до Токио заходят в кафе Starbucks Coffee, чтобы насладиться чашечкой-другой ароматного напитка.

Starbucks продолжает стремительную экспансию и в своей родной стране, и за рубежом. Всего у Starbucks Coffee уже более 4600 отделений, но Г. Шульц планирует сохранить достигнутые темпы роста. Огромным успехом кафе Starbucks пользуются в Японии. В среднем доход одного заведения здесь в два раза превышает показатели американских кафе, а не так давно компания открыла свое трехсотое отделение. В ближайшие три года к ним добавятся еще 200. В 1999 г. Starbucks пришла в Китай, где у нее уже открыто 35 кафе (в основном в Пекине и Шанхае).

В Германии у Starbucks создано СП с крупнейшей сетью универмагов KarstadtQuelle. В Швейцарии действуют шесть отделений, на конец 2001 г. намечено открытие первого кафе в Вене. Европейская экспансия осуществляется в рамках долгосрочного плана по созданию к 2004 г. сети из как минимум 650 кафе. В Канаде Starbucks работает через своего партнера, Interaction Restaurants. В ближайшие пять лет Interaction намеревается открыть в Квебеке от 50 до 70 кафе. Стратегии Starbucks имеет славу слишком рискованных, но разве это аргумент, если риск приносит успех? Многие аналитики верят, что компания обладает достаточной гибкостью и управленческим чутьем, чтобы продолжать расти и процветать.

— Многие менеджеры компании долгое время работали в таких фирмах, как Burger King, Taco Bell, Wendy's (рестораны быстрого обслуживания) и Blockbuster (прокат видеокассет). Г. Шульц считает, что директор должен «нанимать людей умнее, чем он сам, и не мешать им работать». Не менее важны для успеха Starbucks и те, кто стоит у стойки и готовит напитки. Компания набирает своих сотрудников прямо из колледжей. Каждый из них проходит 24-часовой курс подготовки, обучается варке кофе и получает необходимые знания. В этом и кроется ключ к великолепному имиджу и высококлассному обслуживанию. Посетители не просто покупают кофе они отдают деньги за новые впечатления, возможность познакомиться с уникальной атмосферой Starbucks. В Пекине, например, посетители одного такого кафе ежедневно выстраиваются посмотреть на «тайнство» приготовления кофе «Ява» в специальном аппарате. Особое внимание уделяется изучению и выполнению пожеланий покупателей. Одной из причин, побудивших

Starbucks на работу с Interaction в Квебеке, стала адаптация к потребностям местного рынка (и прежде всего, монреальского, где существует развитая культура кофе... и множество конкурентов).

Растущую империю Starbucks объединяет единая компьютерная сеть. Для разработки системы регистрации продаж Г. Шульц нанял высококлассного

специалиста из McDonald's. Каждую ночь компьютеры из четырехсот с лишним кафе отправляют информацию о сделках в штаб-квартиру в Сиэтле, в которой анализируются региональные тенденции.

В середине 2001 г. объемы продаж в кафе Starbucks опустились до рекордно низкого начиная с 1998 г. уровня, а последовавший за террористическими актами 11 сентября 2001 г. экономический спад нанес по доходам компании еще более сокрушительный удар. Однако все это не слишком беспокоит топ-менеджеров Starbucks. Для них решение подобных проблем — привычная часть работы.

Вопросы:

1. В чем состоит основополагающая стратегия Starbucks? Какие из конкурентных стратегий М. Портера использует компания?

2. Как вы оцениваете использование Г. Шульцем лидерства, структур, информационных и контрольных систем, человеческих ресурсов для внедрения стратегии.

3. Обычно все кафе Starbucks выглядят и «чувствуются» одинаково. В Квебеке компания впервые отказалась от этого единообразия. Что это может означать для дальнейшего международного расширения сети?

ВАРИАНТ 5

На все вопросы, задания, упражнения, кейсы необходимо дать письменные ответы

Вопросы:

1. В чем заключается социальная ответственность организации?
2. Какие взгляды существуют на проблему социальной ответственности организаций?
3. Чем социальная ответственность отличается от юридической, экономической?
4. Проведите различие между юридической и социальной ответственностью?
5. Назовите элементы развития человеческих ресурсов (ЧР). Почему обучение и развитие ЧР должно быть непрерывным?
6. Почему необходима социальная адаптация работников в коллективе?
7. Какие методы обучения, на ваш взгляд, являются наилучшими?
8. Что такое речь? Какие существуют виды речи?
9. Какое различие существует между устной и письменной речью?
10. В каких формах существует язык? Назовите эти формы и дайте им краткую характеристику.
11. Какие стили существуют в рамках литературного языка?
12. Что понимается под метаязыком в общении? Приведите примеры использования метаслов и метавыражений.
13. Какие требования предъявляются к культуре речи?
14. Какие виды вопросов используются в процессе коммуникации?
15. Какие основные виды слушания выделяют в литературе по деловому общению?
16. Что представляет собой активное слушание? Какие этапы в нем выделяют?
17. Какие типичные ошибки слушания встречаются в процессе общения?
18. Каковы преимущества и недостатки каждой формы власти?
19. Какие формы власти и почему не может использовать лидер?
20. Каково различие между поведенческим подходом к лидерству и теорией личных качеств руководителя?
21. Каковы недостатки подходов к изучению лидерства, основанных на следующих переменных: лидерские качества, лидерское поведение, ситуация?
22. Что такое группа? Опишите типы групп и назовите их общие черты и различия.
23. Как возникают неформальные группы в организации?
24. Почему люди объединяются в группы?
25. Объясните каждый этап коммуникационного процесса.
26. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
27. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.

28. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.

29. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?

30. Какую коммуникацию можно назвать эффективной? Как определяется эффективность коммуникации?

31. В чем заключается теория коммуникативного приспособления? Как она может применяться в анализе ситуации межкультурного общения?

32. Что представляет собой процесс аккультурации?

33. Какие существуют виды адаптации?

34. Опишите этапы процесса стратегического управления.

35. В каких случаях должна применяться стратегия диверсификации? Обоснуйте ответ.

36. Что включает в себя стратегический анализ?

37. Какие факторы определяют макросреду организации?

38. Какие факторы определяют среду непосредственного окружения?

39. Что включает в себя анализ внутренней среды?

40. Часто дивизионная структура противопоставляется функциональной. Согласны ли вы с этим? Объясните, в чем различие этих двух структур (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительные характеристики организационных структур управления

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивает выполнение специализированных задач	Обеспечивает децентрализацию операций подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействует наиболее эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивает экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Обеспечивает быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Обеспечивает решение сложных межфункциональных проблем

Задания

Задание 1.

1. Придумайте пример проблемной ситуации в организации (увольнение ключевого сотрудника, срыв поставки сырья поставщиком, падение продаж, недостаток финансовых средств для финансирования начатого проекта),

сформулируйте проблему (задачу), требующую принятия управленческого решения, и опишите процесс рационального принятия решения по данной проблеме.

Задание 2. Начальника отдела контроллинга В. И. Попова подчинённые уважают и побаиваются. Он редко кого хвалит, даже если и есть за что. Если подчинённые проявляют активность, демонстрируют положительные результаты деятельности, чаще всего такие попытки остаются без внимания.

При этом В. И. Попов может иметь и положительное мнение о работнике. Только считает, что высказывать положительные оценки в слух – значит дать повод подчинённому «зазнаваться». Он как будто ждёт, что вот-вот такой работник допустит ошибку или провинится, тогда получится, что похвала досталась не достойному.

Вопросы. Какой тип власти не использует данный руководитель? Как такое поведение руководителя может влиять на взаимоотношения в коллективе?

Задание 3. Размер группы

Управляющие хорошо знают, что в малой группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему в малой группе легче добиться этого единства? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа многочисленна, то, естественно, и много усилий на уговоры таких людей.

Задание 4. PEST-анализ организации

1. Провести PEST-анализ организации «Х» и заполнить таблицу.
2. Определить, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации; какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, какие отрицательно.
3. Составьте аналитическое заключение

Таблица 1 - Анализ макроокружения организации (PEST-анализ)

Макроокружение	Фактор	Влияние фактора	
		Положительное	Отрицательное
1. Политика	1.1 1.2 ...		
2. Экономика	1.1 1.2 ...		
3. Социум	1.1 1.2 ...		
4. Технология	1.1 1.2 ...		

Анализ ситуаций

Кейс 1. Увольнения в универмагах Massengills

Более 75 лет универмаги Massengills пользуются широкой известностью в малых и средних городах юго-востока США. Увы, но последние два десятка лет дела у этой компании из Атланты катятся под гору. В свое время ее магазины слыли весьма модными и пользовались большой популярностью. Но постепенно они пришли в упадок, предлагают непривлекательную, а то и безвкусную одежду. Все знали, что компания балансирует на грани банкротства. Но только до прихода в нее Марва Хеймлера, ранее возглавлявшего общенациональную торговую сеть Далласа-Форта-Уорт. История возрождения универмагов Massengills теперь на устах у всех специалистов, и неспроста: объем продаж компании заметно увеличился, а вместе с ним подскочили и котировки акций компании.

Новый руководитель компании был уверен в необходимости быстрых перемен, так как времени на раздумья уже не оставалось. Он предложил агрессивный план преобразований, включавший помимо всего прочего модернизацию обветшалых магазинов, снижение накладных расходов и предложение современных стильных товаров, продавать которые должны были квалифицированные продавцы. Немаловажной частью новой стратегии были «связанные продажи», когда покупатель приходит в магазин за одним товаром, а уходит с тремя-четырьмя.

Но неотъемлемой частью плана действий были многочисленные увольнения. В руководство Massengills входили до старомодности традиционные, патриархальные менеджеры, предпочитавшие обходиться без увольнений. Однако от сокращения расходов и вложения сэкономленных денег в обустройство магазинов, обновление товарного ассортимента и программы обучения зависело ни много ни мало спасение компании. Первый шаг, закрытие сэк-баров в магазинах и объединение распределительных центров, повлек за собой сокращение 500 рабочих мест. Кроме того, многие пожилые продавцы МазБещШ'з либо не обладали навыками связанных продаж, либо не отличались особым вкусом и не разбирались в появившихся в продаже шикарных нарядах. М. Хеймлер прекрасно осознавал необходимость избавления от «сухостоя» (на публике он никогда не употреблял это слово) и устранения препятствий на пути

нового поколения молодых, энергичных продавцов.

Об увольнении 500 с лишним пожилых продавцов и контролеров было объявлено в пятницу перед ленчем. До конца рабочего дня работники должны были собрать вещи и попрощаться с коллегами. У оставшихся впереди были выходные, чтобы осмыслить ситуацию.

М. Хеймлер, конечно, ожидал, что сотрудники будут расстроены известием об увольнении, но на такую реакцию он не рассчитывал. Подавлены были не только уволенные, но и новые продавцы. В одном из журналов вышла статья, где MaBэpengilГs, если моральный дух в компании будет падать и дальше, предрекалась скорая смерть. «Компании не верят, — утверждал ее автор. — Людям кажется, что руководство ведет с ними нечестную игру, хочет поскорее все исправить, невзирая на лица».

Клэр Спаркс, начальник отдела кадров, подтвердила: автор статьи попал в самую точку. «Люди по-настоящему рассержены, — сказала она. — Они считают, вы должны были объяснить, что происходит с компанией, предупредить их заранее».

«Но ведь все знают, что Massengills переживает финансовый кризис! — не сдержался М. Хеймлер. — Когда нанимают кризисного управляющего, все знают, что скоро будут увольнения. Так зачем лишний раз говорить об этом? Да если бы я этого не сделал, работу потеряли бы все, причем очень скоро! Магазины бы закрылись, и тогда вместо тысячи с небольшим увольнений мы получили бы все 5 тыс. Как вам это нравится?»

Позже М. Хеймлер проанализировал развитие ситуации. Massengills, безусловно, шла на поправку. В магазины потекли покупатели, продажи и прибыли поползли вверх, а Уолл-стрит считала самого М. Хеймлера героем. Полученное им вознаграждение превысило \$1 млн, к тому же контракт продлили еще на два года, повысив зарплату и добавив новые фондовые опционы. Менеджер понимал, что ему удалось превратить Massengills из устарелой сети магазинов для пенсионерок в привлекательное для современной (и состоятельной) молодежи место. Заглянув в отчет за последний квартал, он еще раз убедился, что продажи и прибыли продолжают расти. Так почему же не прекращаются разговоры о снижении морального духа?

Вопросы:

1. Какой подход к принятию этически сложного решения (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, справедливый) избрал Марк Хеймлер?

2. К какому уровню морального развития можно отнести М. Хеймлера и почему?

3. Как нужно было решить проблему увольнений, чтобы избежать возникших проблем? Если бы вы были на месте М. Хеймлера, что бы вы теперь делали?

Кейс 2. Составление личного жизненного плана

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные

изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 4).

Методические указания



Рис. 3. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты,

результаты медицинского обследования)?

• Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби⁰. Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести еще одного ребенка?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению

моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Кейс 3. Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых

Когда одна крупная телефонная компания выделилась из «Ай Ти энд Ти», ее относительно спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. До отделения в компании работало порядка 110 тыс. служащих и имелось семь уровней управления — от мастера до генерального управляющего, что соответствовало традиционным принципам организации телефонных компаний.

Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний из группы «Ай Ти энд Ти». На момент отделения только 20% руководящих работников компании имели степень бакалавра (т.е. высшее образование. — Прим. ред.). Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания в области связи, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам.

До отделения основной ценностью корпоративного кодекса объявлялось обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном уровне, при этом вопросы затрат не относились к первостепенным. Многие служащие считали, что о компании судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Проверки проводились только Комиссией муниципальных служб штата и административными органами на предмет соответствия телефонных тарифов и тарифов на другие услуги связи разрешенному законом уровню дохода на вклады акционеров. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов — чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того,

при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами «Белл Лэборетриз», «Вестерн Электрик» или других подразделений «Ай Ти энд Ти», теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей.

Когда после выделения из «Ай Ти энд Ти» эта компания стала частью региональной холдинговой компании, деловая среда резко изменилась. По многим видам услуг, ранее зарезервированных за компанией, была разрешена конкуренция. Исключительная привилегия была сохранена за компанией только на местную телефонную связь. Продажу телефонного оборудования, междугородную телефонную связь и многие другие услуги связи теперь могли предоставлять и конкуренты. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат.

Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность со 110 тыс. до 65 тыс. служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Технический персонал компании уже не мог впредь полагаться на ресурсы «Ай Ти энд Ти» в деле сохранения конкурентоспособности в весьма сложных областях телекоммуникаций, поэтому возникла необходимость развивать свои собственные ресурсы. Короче говоря, перед руководством встала задача изменения корпоративной культуры и развития навыков и умения персонала в ключевых областях при одновременном резком сокращении численности занятых.

Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Некоторых служащих можно было перевести в «Ай Ти энд Ти», чтобы закрыть имевшуюся там потребность в рабочих связи и соответствующих руководителях. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте. Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости.

Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы и в школы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, — умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т.д.

Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие:

1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за счет профессионалов и административных работников.

2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения, численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 10 тыс. до 35 тыс. человек, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции.

4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т.д.

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Компании удалось сократить численность служащих до 65 тыс. человек, количество уровней управления — до шести, и она серьезно взялась за программу обучения и подготовки кадров.

Вопросы:

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?

2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?

3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?

4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?

5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

Кейс 4. Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации — производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что

потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Вопросы:

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?

2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?

3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Кейс 5.

Американский социолог Э. Вогель изучал работу конвейеров по сборке автомобилей в США и Японии. При этом он описывает две совершенно разные картины. Американский сборочный цех напоминает армейский плац. На переднем плане маячат фигуры мастеров, которые только и делают, что смотрят, как бы рабочие где-нибудь не схалтурили. Мастера кричат на рабочих, рабочие огрызаются.

На японском предприятии все совершенно по-другому. Там и мастеров-то не видно. Рабочие заняты своим делом. Им незачем выказывать свое недовольство. Создается впечатление, что рабочие озабочены лишь тем, чтобы постоять за престиж своей компании.

Вопросы:

1. Почему такие разные картины на аналогичных производствах?
2. Какой тип власти используют мастера?
3. Какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека?
4. Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите эти две ситуации и определите наиболее подходящий стиль управления для них.

Кейс 6. Компания Inter-City Manufacturing, Inc.

Президент компании Inter-City Manufacturing Inc. Рич Лэнгстон во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих, и порекомендовал всем топ-менеджерам поступить точно так же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Р. Лэнгстон поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, У. Лерой, горько сетовал на то, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое, по словам У. Лероя, — то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтвердили его жалобу. Р. Лэнгстон, понимая, что У. Лерой может быть и не прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. «Вы не думали об уходе из компании?» У. Лерой понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать.

Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером У. Лероя и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности. И

действительно, во время встречи менеджер У. Лероя слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Р. Лэнгстона помочь ему в работе.

Вопросы:

1. С помощью каких методов Р. Лэнгстон сумел повысить эффективность коммуникаций?

2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?

3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как вы думаете, охотно ли пользуются ей работники? Почему?

ВАРИАНТ 6

На все вопросы, задания, упражнения, кейсы необходимо дать письменные ответы

Вопросы:

1. Укажите основные критерии принятия этических решений.
2. «Зеленые» отстаивают необходимость принятия законов, возлагающих на нефтедобывающие компании в случае разлива нефтепродуктов обязанность по полному возмещению ущерба природной среде, что нанесет серьезный удар по их финансовому благосостоянию. Как вы считаете, приведет ли принятие такого закона к повышению социальной ответственности корпораций?
3. Сравните преимущества и недостатки утилитарного и морально-правового подходов к принятию этически корректных решений. Как по-вашему, какого из них должны придерживаться менеджеры? Почему?
4. Какие изменения в социальной среде повысили значимость управления карьерой?
5. Какая информация необходима для осуществления планирования ЧР?
6. Каким требованиям должна отвечать публичная речь?
7. Каковы основные этапы классической схемы подготовки публичной речи? Назовите их и дайте характеристику.
8. Как нужно выступать перед аудиторией?
9. Что такое документ? Каковы его функции?
10. Каковы отличительные признаки документа?
11. Назовите основные разновидности документов и дайте им краткую характеристику.
12. В чем состоит культура составления документов?
13. Какие документы входят в систему организационно-правовой организации?
14. Как составляются документы, относящиеся к распорядительной документации?
15. Какие документы относятся к справочно-информационной документации?
16. Какие роли выполняют члены в эффективной группе?
17. Назовите основные отличия командной, целевой групп и комитетов.
18. Какие факторы влияют на эффективность группы?
19. Какие группы можно назвать командой?
20. Каковы причины их создания?
21. Какие основные групповые процессы вы знаете?
22. Что такое групповые нормы? Какие групповые нормы существуют в вашей студенческой группе?
23. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами?
24. Объясните свое понимание психологического климата в коллективе и его практической роли.

25. Какие факторы положительно влияют на процесс аккультурации?
26. Что такое культурный шок, каков механизм его развития?
27. Что такое этнокультурные и этнические стереотипы? Каковы их
28. источники?
29. Какую роль стереотипы играют в процессе межкультурной коммуникации?
30. Что такое предрассудки? Какова их роль в процессе межкультурной коммуникации?
31. Что означает понятие конфликт культур?
32. Что такое лингвоэтнический барьер? Какие существуют способы его преодоления?
33. Что такое SWOT-анализ? Его назначение.
34. Что понимается под сильными и слабыми сторонами организации?
35. Как они определяются?
36. Что такое возможности и угрозы?
37. Как они находятся?
38. Правильно ли, что уничтожение бюрократии достигается заменой правленческих работников? (При ответе используйте табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянная смена лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Задания

Задание 1.

1. Специалист в области корпоративной культуры Э. Шейн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.

Разделите приведенные ниже восемь факторов на эти две группы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными

сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

7. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Задание 2.

Чтобы повысить эффективность действий работников в организации, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспектив победить в соревновании, постепенно отказывается от него. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают эффективность работы людей.

В. В соревновании только часть работников напрягают свои силы, вкладывают душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

Задание 3.

SWOT-анализ организации

1. Провести SWOT-анализ организации «Х», используя таблицу 3.
2. Определить, возможности и угрозы внешней среды слабые и сильные стороны организации.

3. Составьте аналитическое заключение

Таблица 3 – SWOT – анализ организации

	Возможности внешней среды				Угрозы внешней среды			
	1	2	3	...	1	2	3	...
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» (стратегия = использование сильных сторон для отдачи от появившихся возможностей во внешней среде)				Поле «Сила и угроза» (стратегия = использование силы организации для преодоления угроз извне)			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» (стратегия = преодоление имеющихся слабостей за счет использования появившихся возможностей)				Поле «Слабость и угрозы» (стратегия = избавиться от слабостей и предотвратить угрозу)			

Решение задач

Задача 1.

Представьте ситуацию, что Вы лидер в группе, использующий один из источников власти. Вы и Ваш коллега являетесь кандидатами на повышение по должности. Повышение получаете Вы. Он или увольняется, или остается в организации и начинает ненавидеть Вас, то есть в его лице Вы больше не лидер. Как рассеять эту ненависть и добиться его содействия?

Задача 2.

Вы являетесь менеджером и устанавливаете определенные цели для выполнения работы. У неформального лидера Вашей команды свои цели к выполнению данной работы, противоречащие вашим целям (вся команда следует за лидером). Вы знаете, что достижение этих целей повлечет за собой необратимые последствия. Что Вы сделаете, чтобы переубедить лидера? Будете ли Вы делать так, чтобы лидер потерял свои позиции?

Задача 3.

В табл. 2 представлены ситуационные переменные, которые делают возможным появление заменителей (субститутов) или нейтрализаторов лидерства. Заменителями лидерства являются такие особенности работы, организации или подчиненных, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера. Нейтрализаторы препятствуют руководителю продемонстрировать определенные образцы поведения. В табл. 2 представлены заменители для двух стилей лидерства: ориентированного на отношения и ориентированного на задачу. Отметьте крестиком для каждого из названных стилей заменители, которые нейтрализуют эти стили.

Таблица 2 - Заменители и нейтрализаторы руководства

Характеристика	Нейтрализаторы стиля, ориентированного на отношения	Нейтрализаторы стиля, ориентированного на задачу
<p>Подчиненного</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способности, опыт, подготовка, знание 2. Независимость, самостоятельность 3. Профессионализм 4. Безразличие к организационным стимулам <p>Рабочих задач</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Рутинность, ясность, простота 6. Отсутствие альтернативных методов 7. Автоматическая обратная связь относительно результатов 8. Приносит внутреннее удовлетворение <p>Организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Четкость целей, планов, круга обязанностей (процессы формализованы) 10. Невозможность гибкости отношений (незыблемые правила и процедуры) 11. Высокоспециализированная поддержка (активные совещательные и штабные функции) 12. Сплоченность коллектива (группы) 13. Отсутствие у лидера прав вознаграждать 14. Пространственное разделение руководителя и подчиненных 		

Анализ ситуаций

Кейс 1.

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Кейс 2.

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Кейс 3.

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Кейс 4. Новый взгляд на управление ЧР на предприятии «Нитрон»

Крупное саратовское предприятие «Нитрон», где работало 6 тыс. человек, в 1996 г. пыталось выжить в новых рыночных условиях. Прежние руководители говорили о налаживании стабильной работы, создании агрофирмы, ожидаемых инвестициях на перестройку производства и прочее. Но новому директору в наследство достались лишь долги в 176 млрд руб.

За красочными буклетами, выпускаемыми совместно с иностранными фирмами, выставками образцов сантехники и прочих товаров скрывалось реальное банкротство бывшего флагмана химической промышленности.

Новый директор С. Стрельченко свою деятельность в апреле 1996 г. начал с подбора команды и всерьез задумался о сокращении расходов и увеличении доходов предприятия. Небезызвестно, что большинство наших предприятий создавало рабочие места для большого количества людей, что привело к донельзя раздутому штату, привыкшему к льготам, привилегиям, сытой жизни.

Рассчитаться с людьми было необходимо. Но как, чем, если нет собственных оборотных средств? Между тем было убеждение: чтобы выжить, нельзя отказываться и от использования традиционных методов, т.е. необходимо предельно мобилизовать собственные средства, те, что, как правило, лежат под ногами. Таковых оказалось немало – целое кладбище производственных зданий, помещений, складов некогда нового, да так и не тронутого оборудования, трансформаторных подстанций, горы рельсов, 3 тонны металлических труб, уголка, швеллера, меди, алюминия. Директор все это превращает в деньги, векселя, КНО.

Рабочие железнодорожного цеха, найдя залежи рельсов, вышли с инициативой сдать их на лом. В результате получили за это 127 млн руб., что составило двухмесячную заработную плату всего коллектива цеха. Однако такое отношение к работе пока редкость. Куда больше потребительства, равнодушия, а иногда и просто лени. В одном из цехов сутки напролет горел свет лишь потому, что недосуг было помыть окно. В общежитиях, принадлежащих «Нитрону», директор был поражен тем, что молодым мужчинам в голову не пришло самим как-то организовать свое жилье. Куда привычнее были жалобы, заявления, бесконечные просьбы. То же и в работе. «У нас в коллективе больше воспитания, чем экономии», – говорил директор.

И все же лукавил директор. Мало кто представлял, какой объем работы нужно было проделать, чтобы запустить химическое производство. К концу 1996 г. на предприятии начали работу все заводские службы маркетинга, снабжения. Было запущено производство фенола, ацетона, был закончен капитальный ремонт производства нитрилакриловой кислоты, подготовлено к запуску и производство нитрона.

Чувствовал директор и настроение людей, все еще слабо верящих в рыночную экономику – во все эти акции, биржи, советы директоров и контрольные пакеты акций. Стрельченко же считал все это нормальными рыночными условиями, которые исключают самое страшное явление, усвоенное не одним поколением, – потребительство. Именно оно мешало перестать чувствовать себя «гегемонами» и взяться за дело, больше всего на свете дорожа своим рабочим местом.

Вопросы:

1. Почему у прежнего руководства в результате хороших проектов перестройки производства остались лишь долги?
2. Какие внешние факторы и как влияли на управление человеческими ресурсами?
3. Что изменил новый директор в управлении ЧР?
4. Какие цели управления ЧР достигнуты на «Нитроне», что необходимо предпринять для их достижения?
5. Как прежняя организационная культура влияла на управление ЧР?
6. Как директор и его команда выполняли стратегическую и оперативную роли по управлению ЧР?
7. Какие виды деятельности по управлению ЧР были упомянуты в ситуации?

Кейс 5. Перемены в развитии работников на Chevron

Основанная в Сан-Франциско компания Chevron разработала программу по увеличению рабочих мест, но неожиданно изменение экономической ситуации вынудило ее сократить объем производства и уволить 8000 занятых. Даже название предыдущей программы – «Развитие карьеры работников» – было неподходящим после массовых увольнений. Компания знала, что уже не может обещать развитие карьеры, так как оно предполагает движение вверх, а это было невозможно. Оставшиеся работники были обеспокоены сохранением своего рабочего места, а сама компания работала в медленно развивающейся среде.

Учитывая возникшие проблемы, компания изменила программу и назвала ее «Обогащение карьеры». Разрабатывалась программа для того, чтобы помочь служащим найти смысл в их текущей работе, увеличить эффективность и удовлетворенность от работы, развить новые навыки и быть лучше подготовленным к выполнению обязанностей в будущем. Участие в программе было добровольным, повышение зарплаты и повышение по службе не гарантировались, но программа позволяла работникам взять на себя больше ответственности за развитие своей собственной карьеры.

Ключевыми этапами подготовки программы были следующие.

Подготовка. Эта фаза включает самооценку знаний, умений, способностей, оценку их организацией и постановку целей в области карьеры.

Совместное планирование. Работник и его менеджер совместно анализируют результаты оценки и составляют «план обогащения карьеры» на следующий год.

Рассмотрение плана. Менеджер представляет план комитету по планированию. Комитет сообщает работнику результаты своего анализа, где обозначены доступные для организации дополнительные шаги в области карьеры работников, возможности роста и варианты выбора.

Осуществление. За осуществление плана отвечает работник, но менеджеры всегда могут прийти на помощь, если это необходимо.

Анализ результатов. Результаты анализируются и составляется план на следующий год.

До недавнего времени существовала такая точка зрения: если служащий верен организации, то работа ему гарантирована. Сегодня это не так. Служащие должны понимать бизнес организации, его цели и потребности так же хорошо, как свои собственные. Это необходимо для того, чтобы обеспечить соответствие между личными целями и целями организации.

Вопросы:

1. Каковы достоинства и недостатки новой программы «Обогащение карьеры»?
2. Что бы вы добавили в эту программу, этапы ее разработки и почему?
3. Почему в трудных экономических условиях организация не отказалась от развития работников и решила реализовать программу «Обогащение карьеры»?

Кейс 6. Компания Draper Manufacturing

Вас только что пригласили в компанию Draper Manufacturing в качестве консультанта по вопросам многообразия рабочей силы. За последние несколько лет на заводе компании в Нашвилле, штат Теннесси, возникло несколько конфликтов на расовой почве, вот команда топ-менеджеров во главе с председателем и исполнительным директором Ральфом Дрэйпером и предложила вам их уладить.

Draper Manufacturing —небольшое семейное предприятие, выпускающее матрасы. У него 90 штатных работников, среди которых есть и афроамериканцы, и азиаты, и латиноамериканцы. 75% работников — женщины. Периодически компания нанимает временных рабочих, по большей части женщин-латиноамериканок. Большинство из них трудятся несколько месяцев, когда производство отстает от графика.

Чтобы вы сориентировались в компании, Р. Дрэйпер попросил менеджера по производству Уолласа Бернса провести для вас экскурсию по заводу. Осматривая участки, вы слышали, как работники общаются между собой на разных языках. В зоне приемки-доставки ваше внимание привлекло то, что здесь работают одни темнокожие мужчины. У. Бернс подтвердил, что 90% занятых на погрузочно-разгрузочных работах — афроамериканские мужчины. Начальник этого участка Адам Фокс тоже афроамериканец.

Вечером того же дня вы присутствовали на плановом совещании топ-менеджеров — проникались организационной культурой. Р. Дрэйпер представил вас как консультанта по многообразию. Он заметил, что некоторые менеджеры уже высказывают опасения по поводу участившихся столкновений на расовой почве. Директор сказал: «Работники каждой национальности собираются в отдельные кучки. Темнокожие никогда не смешиваются с азиатами, мексиканцы держатся поодаль от всех и говорят только на испанском. Иногда кажется, что некоторым “штатникам” откровенно лень работать. Мы отстаем от производственного графика, поэтому приходится нанимать временных рабочих. Месяца не проходит, чтобы мы не уволили двух-трех человек за безделье». В заключение своего выступления Р. Дрэйпер выразил надежду, что вы поможете компании справиться с растущим комом «многообразных» проблем.

Потом речь пошла об обычных управленческих вопросах. На совещании присутствовали директор завода, директор по кадрам (единственная женщина), директор по сбыту, менеджер контроля качества, менеджер по производству (У. Бернс), а также менеджер отдела приемки и доставки (А. Фокс, единственный темнокожий менеджер). Вскоре между А. Фоксом и директором по сбыту разгорелся спор. Директор по сбыту утверждал, что заказы не доставляются в срок и что уже поступило несколько жалоб на качество продукции. В ответ на это А. Фокс сердито сказал, что ему требуется больше рабочих и что проблемы с качеством связаны с плохими материалами. Спор разгорался, другие менеджеры сидели молча и, судя по их внешнему виду, чувствовали себя неуютно. В конце концов менеджер по качеству решил примирить спорщиков, рассказав смешную историю про свою жену. Большинство мужчин громко рассмеялись, а затем начали обсуждать другие дела.

Вопросы:

1. Какие рекомендации вы дадите менеджерам Draper, чтобы эффективность управления многообразием рабочей силы в компании была выше?
2. Если бы вы были менеджером отдела приемки-доставки или директором по кадрам, каково бы вам было работать в этой компании? С какими проблемами вы могли бы столкнуться?
3. На каком этапе осознания многообразия рабочей силы находятся менеджеры Draper Manufacturing! Почему?

Кейс 7.

Российская фирма — производитель электроники использует в производственном процессе химический растворитель, приводящий к врожденным дефектам у потомства беременных работниц, подвергшихся его воздействию. Экономические консультанты фирмы показали, что перевод завода в другую страну, не имеющую запрета на данный химикат, будет в 3 раза дешевле, чем преобразование производства, приспособленного для использования нетоксичных химикатов. Фирма решает перевести производство в такую страну.

Вопросы:

1. Правильно ли, с точки зрения этики, социальной, экономической и юридической ответственности поступило предприятие?

2. Как такое решение повлияет на дальнейшую судьбу предприятия?
3. Какое решение приняла бы социально ответственная организация?

Кейс 8.

Огромная приливная волна произвела сильнейшие разрушения на Азорских островах, население которых осталось без жизненно необходимых вещей. При этом существует опасность повторения шторма. Главное усилие было направлено на подвоз жизненно необходимых средств на острова. Организация по оказанию помощи населению обратилась к Российской грузовой компании ВАИ, которая располагает лучшим оборудованием для доставки такой помощи. ВАИ соглашается оказать помощь, но за цену, существенно превышающую обычный уровень.

Вопросы:

1. Оцените действия ВАИ с позиций этики: компания поступила этично или неэтично?
2. Является ли ВАИ социально ответственной организацией?
3. Как такое решение скажется на прибыли компании, на ее долгосрочной перспективе?

Кейс 9. Создание автономных самоуправляемых рабочих команд

Один из заводов фирмы «Мицубиси» осваивал поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно опекалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не снижались. Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий.

Во-первых, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала.

Во-вторых, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае надобности могли приходить к инженерам за консультацией. Самим инженерам рекомендовалось воздерживаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии.

В-третьих, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон и только в этом случае допускался к работе на линии.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда на всех поточных линиях. При этом были дополнительно проделаны следующие работы: 1) уточнена технология производства по отдельным блокам. Каждой группе планировалась сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия

дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменявшим штатных контролеров; 2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров; 3) устроены репетиции деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выясняла подготовленность каждого работника (при необходимости происходило доучивание). Контроль качества сводился к следующему:

1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;

2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе;

3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и весь состав рабочих групп регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп регулярно отражалась на сводном стенде. В результате проделанной работы новая система организации труда обеспечила сокращение в 3 раза времени, необходимого для законченного технологического цикла, и повышение в 8 раз качества продукции.

Вопросы:

1. Каковы причины создания самоуправляемых групп?

2. Какие этапы в своем развитии прошли эти группы?

3. Почему производительность труда и качество продукции в группе резко возросли?

4. Какие нормы поведения в этих группах являются наиболее важными?

5. Какие преимущества и недостатки групп можно увидеть в данной ситуации?

6. Какие роли выполняют участники групп?

Кейс 10. Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала.

Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения

конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд. Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверка и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?