

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»

В.Н. Родионова
Т.О. Толстых

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2015

УДК 303.732.4

Родионова В.Н. Практикум по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (2,05 Мб) / В.Н. Родионова, Т.О. Толстых. – Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ; Windows XP; MS Word 2007 или более поздняя версия; 1024x768; DVD-ROM; мышь. – Загл. с экрана.

Учебно-практическое пособие содержит практические задания, ситуации, тесты, кейсы, деловые игры и вопросы к подготовке к итоговой аттестации по дисциплине «Теория организации и организационное поведение».

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080200.68 «Менеджмент» магистерских программ «Организация предпринимательской деятельности», «Финансовый менеджмент» и «Логистика и управление цепями поставок», дисциплине «Теория организации и организационное поведение».

Предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей технических вузов, изучающих дисциплины организационно-экономического цикла.

Табл. 14. Ил. 12. Библиогр.: 40 назв.

Рецензенты: кафедра экономики и управления организациями
Воронежского государственного университета
(зав. кафедрой д-р экон. наук, проф.
Ю.И. Трещевский);
д-р экон. наук, проф. И.В. Каблашова

© Родионова В.Н., Толстых Т.О., 2015
© Оформление. ФГБОУ ВПО
«Воронежский государственный
технический университет», 2015

ВВЕДЕНИЕ

Данный практикум является пособием для проведения практических занятий по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» для магистров очной и очно-заочной форм обучения.

Теория организации и организационное поведение - научная и образовательная дисциплина, изучающая методы анализа, проектирования и совершенствования организаций.

В результате обучения студенты должны получить навыки анализа и проектирования оптимальных, наиболее эффективных организаций с учетом практических требований в складывающейся на перспективу обстановке.

Целью дисциплины «Теория организации и организационное поведение» является реализация требований квалификационной характеристики, основных требований к профессиональной подготовленности выпускника и целей основной образовательной программы магистра в соответствии с Федеральным Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению 080200.68 «Менеджмент».

Задачи дисциплины:

1. Дать студентам (слушателям) знания и практические навыки в вопросах теории организаций и организационного поведения;
2. Выработать у студентов (слушателей) общий научный подход к созданию, функционированию организаций и управлению организационным поведением.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучаемого следующих компетенций:

Общекультурные (ОК):

- способность самостоятельно приобретать (в том числе с помощью информационных технологий) и использовать в

практической деятельности новые знания и умения, включая новые области, непосредственно не связанные со сферой деятельности (ОК-3).

Профессиональные (ПК):

- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);

- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-4);

- способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования (ПК-10);

- способностью применять современные методы и методики преподавания управленческих дисциплин (ПК-13).

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента;

- законы организации;

- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

- типовые, перспективные организационные структуры.

уметь:

- использовать на практике передовые достижения в менеджменте;

- создавать перспективные организационные структуры с учётом законов организаций;

- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.

владеть:

- навыками самостоятельной научной и исследовательской работы;

- методами построения и функционирования организаций.

1. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1.1 Структура самостоятельной работы:

1. Подготовка обзора по проблематике каждой темы программы дисциплины.
2. Подготовка доклада для выступления на проблемном семинаре.
3. Написание эссе.
4. Анализ проблемных ситуаций.
5. Аннотация статей, касающихся практики организационного поведения и управления человеческими ресурсами.
6. Разработка программ исследования по заданной тематике, разработка анкет и методик проведения исследований.

1.2 Методические рекомендации к выполнению самостоятельной работы:

1. Подготовка обзора по теме. При подготовке обзора по проблематике темы программы необходимо самостоятельно изучить публикации по теме, выявить актуальные проблемы по которым ведется обсуждение специалистами, проанализировать основные направления и подходы. Составить краткий обзор, в котором представить наиболее актуальные проблемы темы и направления, обсуждаемые специалистами в публикациях. Обзор должен включать вопросы, которые магистрант считает для себя не ясными, спорными, и которые с его точки зрения следует обсудить в процессе лекции или семинара. Обзор должен завершать библиографический список по теме и содержать ссылки на публикации, которые были использованы для подготовки к лекции и практическому занятию. Объем обзора составляет 5-7 с.

К каждой лекции магистрант обязан просмотреть публикации и подготовиться к обсуждению проблематики темы на

лекции.

2. Подготовка доклада для выступления на проблемном семинаре. В течение семестра предполагается два проблемных семинара. Порядок проведения и подготовки к семинару:

1. Определяется 3 основных докладчика по каждой теме. Для доклада отводится 10-15 мин. Доклад должен отражать проблему, давать представление о дискуссии специалистов с учетом различных точек зрения. По докладу могут быть содокладчики. Завершать доклад должны выводы о направлении развития и решения проблемы в области теории организации и организационного поведения. Доклад должен отражать дискуссионные вопросы темы семинара.

2. При подготовке к проблемному семинару, магистранты, которые не заняты подготовкой доклада, пишут короткий обзор (3-5 стр.), суть которого, видение проблемы, ее актуальность и вопросы для дискуссии. Обзор должен завершаться перечнем вопросов к семинару, которые автор обзора считает важными, спорными или не ясными в теме семинара, и которые магистрант считает необходимо обсудить.

3. Доклады и обзоры должны быть оформлены, включать список использованных источников и представлены преподавателю.

4. Написание эссе. В течение семестра магистрант должен написать несколько эссе по проблемам курса. Тема эссе определяется преподавателем.

Рекомендации при подготовке эссе:

- эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания, которые магистрант приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить, поставленную проблему;

- в эссе может быть представлен анализ аналогий и рекомендации на основе изученных образцов ситуаций;

- в эссе, в сжатой форме, должна найти отражение точка зрения магистранта, как воспользоваться полученными знаниями в области теории организации и организационного поведения для решения поставленной проблемы - задания (тема эссе);

- в эссе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт. Обоснование применения того или иного метода, подхода, теоретической концепции. Эффективность ее использование в результате применения;

- завершать эссе необходимо рекомендациями в логической последовательности предлагаемых мер;

- объем не должен превышать 3 печатных страниц текста.

5. Анализ проблемных ситуаций. Методические рекомендации по анализу проблемных ситуаций.

СИТУАЦИЯ представляет собой объективное описание реальной ситуации из практики управления предприятием. Ситуация включает информацию описательного характера и конкретные данные экономического и производственного характера.

Различают четыре вида управленческих ситуаций, используемых для обучения: ситуации-иллюстрации, ситуации-упражнения, ситуации-оценки, ситуации-проблемы.

Ситуации-иллюстрации - это наиболее простой тип образца управления, когда с помощью конкретного случая из практики демонстрируется тот или иной способ решения проблемы.

Ситуации-упражнения - это конкретный случай, который представляется таким образом, чтобы обучающийся выполнил определенные упражнения: заполнил таблицы, рассчитал нормативы, составил деловую записку и т.д.

Ситуации-оценки - это конкретная ситуация, которая

имеет решение. От обучающегося требуется дать оценку данной ситуации и принятого способа решения.

Ситуация - проблема - это конкретная ситуация, которая изложена таким образом, чтобы выделить проблему, требующую решения. В этом случае в заключении ситуации могут быть заданы ряд вопросов. Ситуация может быть представлена так, что с исходными данными необходимо поработать, чтобы выявить проблему и определить задачи для менеджера.

Методика работы с конкретной ситуацией.

Процесс ситуационного обучения может иметь три стадии: индивидуальная работа с предлагаемой ситуацией; групповое обсуждение, в этом случае выделяются подгруппы в которых участники подбираются со сходной точкой зрения; пленарное обсуждение.

Индивидуальная работа студента предполагает следующие этапы:

1. Внимательное прочтение ситуации с целью изучения. Для этого необходимо внимательно просмотреть все представленные материалы - общее описание и вспомогательную информацию (расчетные таблицы, отчеты). Определите на чем надо сосредоточить внимание, исходя из темы занятия, прочитанного материала, задания преподавателя. Выберете направление анализа ситуации и метод проведения анализа.

2. Целенаправленное прочтение ситуации. В этих целях необходимо выделить качественную и количественную информацию.

Качественная информация включает: выделение действующих лиц, характеристик предприятия, характеристик внешней среды, описание проблемы отрасли, в которой работает предприятие, хронологию происходящих событий, при необходимости личные характеристики действующих лиц, взаимоотношения.

Количественная информация включает: экономическую информацию (объемы выпускаемой продукции, условия реа-

лизации, цены, размеры прибыли, отдельные финансовые показатели и фактические данные бухгалтерского баланса); производственную информацию (производственная структура предприятия, возможности производственных мощностей, фактическая информация о парке оборудования, структуре численности работающих и т.д.).

3. Определение сути проблемы, обосновывание ее с помощью имеющейся качественной и количественной информации, т.е. необходимо осуществить подбор фактов. В этих целях необходимо вернуться к заданию преподавателя (или поставленным в конце описания вопросам).

4. Определение возможных вариантов решения. Варианты решения могут быть предложены в готовом виде как образцы, или проблема может быть представлена с готовым решением и необходимо его оценить с точки зрения правильности выбора и достигнутого результата. Ситуация может быть представлена таким образом, когда вам необходимо предложить ряд альтернативных вариантов решения проблемы.

5. Обосновывание решения проблемы, которое с Вашей точки зрения является наиболее удачным для данной ситуации.

Групповое обсуждение по форме отличается от индивидуальной работы над ситуацией следующими основными моментами:

- изучение ситуации осуществляется в форме активного обсуждения, обмена опытом, знаниями, что позволяет развивать способности работы в коллективе;

- работа в группе требует подготовки варианта решения в форме отчета о причинах такого выбора;

- отчет группы должен быть представлен на пленарном заседании, для этих целей следует выделить наиболее активного участника группы (лидера);

- при подготовке отчета по результатам группового обсуждения следует придерживаться следующей структуры вопросов в рамках которых должен быть составлен отчет:

В чем состоит проблема?

Каковы цели?

Какие имеются альтернативы?

Какие и чьи интересы затронет решение?

Достаточно ли информации для обоснования решения?

Какие дополнительные цифры Вы хотели бы иметь?

- В заключении должна быть разработана программа действий, или план решения проблемы.

Пленарное обсуждение ставит своей задачей провести конструктивный анализ ситуации на основе индивидуальных комментариев студентов или представления точек зрения групп участников заседания.

Пленарное заседание проходит под руководством преподавателя в форме открытого обсуждения в условиях определенного регламента времени. Пленарное заседание может быть организовано в различных формах: в форме традиционного обсуждения и формирования решения по результатам коллективного обсуждения с использованием голосования для принятия решения; в форме деловой игры с помощью метода ролей, в этом случае преподаватель заранее распределяет роли между участниками пленарного заседания.

На пленарном обсуждении, проходящем в форме традиционной дискуссии каждая группа получает возможность представить свою точку зрения, при этом все участники получают право участвовать в обсуждении и задавать перекрестные вопросы.

На пленарном обсуждении с использованием метода ролей осуществляется обмен мнениями между участниками в соответствии с закрепленной ролью. Магистранты могут сами выбирать роль или роль предлагается преподавателем. Под ролью понимается выполнение действий в процессе занятия в качестве конкретного должностного лица: руководителя (директора) предприятия или функционального подразделения, рабочего или представителя внешних партнеров, заказчика. Выполнение той или иной роли накладывает ответственность

на ее исполнителя учитывать все характерные особенности представляемого лица или службы предприятия, возможные конфликты и последствия от предпринятых действий.

Главным результатом пленарного заседания является разработка модели действий и поведения менеджера в предложенной для обучения ситуации.

Оформление отчета. По окончании работы с ситуацией необходимо оформить в рабочей тетради отчет по индивидуальной работе с ситуацией и представить преподавателю на проверку. Отчет должен содержать все этапы работы по изучению ситуации, изложенные в методических рекомендациях. При работе в группе в рабочей тетради оформляется отчет о групповом обсуждении проблемы. Отчет должен быть составлен до пленарного обсуждения и представлен преподавателю для контроля готовности к пленарному обсуждению. По результатам пленарного обсуждения должен быть составлен самостоятельный отчет, который описывает принятую модель действий менеджера в рассматриваемой ситуации (программы работ по решению проблемы).

5. Аннотация статей. Необходимо изучить публикации по профилю проблемы и найти статью, касающуюся практического опыта, раскрывающую реальную проблемы в области теории организации и организационного поведения. Рекомендации по структуре аннотации:

- постановка проблемы, ее описание и краткая история;
- характеристика предприятия, краткое представление;
- объект и предмет изучения;
- описание ситуации, представленной в статье, в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные автором статьи;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;
- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи.

Объем аннотации 5-6 с., к аннотации необходимо приложить копию статьи.

6. Разработка программ исследования по заданной тематике, разработка анкет и методик проведения исследований.

Разработка программ исследований. Научный подход в организационном поведении предполагает, что базовые положения, принципиальные выводы основаны на исследовании проблематики организационного поведения как научной дисциплины. Исследования являются важнейшей составляющей процесса углубленного изучения и научения в организационном поведении. Исследование включает четыре этапа: выявление проблемы для исследования; формирование целей исследования; разработка программы исследования и разработка методики исследования.

В процессе изучения дисциплины магистрант должен выбрать проблему для исследования, обосновать цели исследования, сформулировать задачи, разработать программу или методику исследования.

Учитывая, что в организационном поведении, как правило, используются социологические методы исследований, в разработке программы или методики исследования, следует ориентироваться на применении таких методов как интервью, анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения.

Наблюдение - это метод, используемый для получения информации которая трудно поддается формальной записи. Исследование с помощью наблюдения требует собственного присутствия исследователя на месте изучения, или участия в событиях. Например, присутствие на собрании сотрудников позволяет выявить групповые процессы и формы поведения, связанные с проблемой.

Интервью. Этот метод является самым универсальным для поиска и сбора информации. Существуют интервью двух типов: свободное и формализованное. Для свободного интервью характерно, слабое влияние исследователя на направленность беседы, только изредка могут задаваться наводящие во-

просы. При проведении формализованного интервью роль исследователя активна, так как опрашиваемый отвечает на специально поставленные вопросы.

Анкетирование, является одной из форм формализованного интервью и строится на основе беседы по четко заданным вопросам. Вопросник по сравнению со свободным интервью позволяет получить ограниченное количество фактов от большого числа работников. Анкетирование может быть очное и заочное, групповое и индивидуальное. Основные требования к анкетам: анкеты должны быть простыми, с четкими короткими вопросами, по возможности использовать ответы типа «ДА» и «НЕТ»; вопросы должны быть представлены в логическом порядке, для простоты дальнейшей обработки желательно группировать.

Общие требования. Магистрант должен соблюдать сроки подготовки к практическим занятиям, лекциям и семинарам. На каждом занятии должен иметь комплект выполненного самостоятельного задания.

2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ

В учебном процессе дисциплины «Теория организации и организационное поведение», применяются следующие оценочные средства:

Тест - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучаемого. Тест применяется при проведении тестирования знаний студентов после завершения цикла учебных занятий по контролируемому разделу дисциплины, до начала изучения учебного материала следующего раздела.

Реферат, - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (научно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит разные точки зре-

ния, а также собственные взгляды на неё.

Деловая игра, - совместная деятельность группы обучаемых и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путём игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Зачет, экзамен, - проверочное испытание знаний по учебному предмету, приводящееся по установленным правилам.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (научно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит разные точки зрения, а также собственные взгляды на неё.

Средства для оценки реферата:

Реферат обеспечивает всестороннюю проверку усвоения изучаемого материала, систематизацию комплекса представлений, знаний, умений, навыков и компетенций студентов. В работе оценивается уровень владения студентами навыками письменного изложения актуальных вопросов изучаемой дисциплины, умение логично, обоснованно, грамотно излагать свои идеи, тезисы, выводы, оформлять рукопись своей работы.

Основные критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Использование актуальных научных трудов	Диапазон и качество (уровень) используемого информационного пространства
Владение понятийным аппаратом дисциплины	Определение рассматриваемых понятий (категорий), приведение примеров по рассматриваемой проблематике
Самостоятельная интерпретация описываемых в реферате	Использование приемов сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений. Личная оценка (вывод),

Критерии	Показатели
фактов и проблем	способность объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к заключению
Язык и стиль работы	Соблюдение лексических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка
Аккуратность оформления и корректность цитирования	Оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации, методических требований и ГОСТа.

Критерии оценки знаний при сдаче экзамена

Оценка «отлично». Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Всесторонне и глубоко раскрываются причинно-следственные связи между методологией стратегического менеджмента и управлением проектами в государственном управлении. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи.

Оценка «хорошо». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между методологией стратегического менеджмента и управлением проектами. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.

Оценка «удовлетворительно». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Не полностью раскрываются причинно-следственные связи между методологией стратегического менеджмента и управлением про-

ектами. Демонстрируются поверхностные знания, а имеющиеся практические навыки с трудом позволяют решать конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи.

Оценка «неудовлетворительно». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между методологией стратегического менеджмента и управлением проектами.

Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.

Содержание практикума состоит из двух модулей:

Модуль 1. Теория организации. Изменения в организации. Реструктуризация. Реинжиниринг.

Модуль 2. Организационное поведение.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ. РЕИНЖИНИРИНГ

1.1. Практическое занятие №1 на тему: «Системный анализ организации»

Цель: овладение методами системного анализа организации.

Задание: Провести анализ выбранного предприятия по следующей методике:

Этап 1. Определить границы исследуемой системы (что является объектом исследования: страна, отрасль, предприятие, филиал, отдел....Его местоположение)

Этап 2. Представить краткую характеристику организации (отрасль, виды продукции, положение на рынке и т.д.)

Этап 3. Сформулируйте основную цель организации, ее предназначение (миссию);

Этап 4. Перечислите факторы внешней среды предприятия, влияющие на него. Сформулируйте возможные угрозы воздействия внешней среды.

Этап 5. Определить все надсистемы (те системы, которые окружают, являются внешними по отношению к исследуемой системе), в которые входит исследуемая система в качестве части (не менее трех надсистем), сформулировать их цели и противоречия между ними.

Этап 6. Опишите организацию в соответствии с рисунком 1: определите входы и поставщиков для организации, сформулируйте конечные продукты и итоговые результаты.

Этап 7. Сформулируйте критерии эффективности и показатели измеримости результатов деятельности предприятия.

Этап 8. Выявите состав исследуемой системы, т. е. определить подсистемы (элементы, части), из которых она состоит.

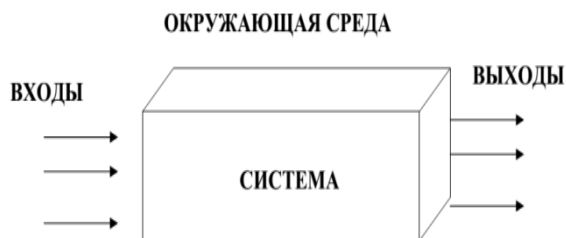


Рис.1. Описание организации методом «черного ящика»

Этап9. Сформулировать оптимистичный и пессимистичный прогнозы развития исследуемой системы

Этап 10. Заполните таблицу 1.

Таблица 1

Описание предприятия	
ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ	
Название	
Цель (миссия)	
Организация, как система, является элементом следующих надсистем	
Факторы внешней среды, являющиеся угрозой для предприятия	
Факторы внешней среды, являющиеся возможностями для предприятия	
Вход (заказчики, поставщики)	
Выход (потребители)	
Итоговые результаты	
Критерии эффективности	
Возможные стратегии развития	

Кейс для обсуждения «Сбербанк»: история в 170 лет

История «Сбербанка России» началась 170 лет назад, в XIX в. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны. Сегодня банк интересует не только всем известное бережливое производство, но, может быть, более значимое для «Сбербанка» понятие «гемба». Гемба — это место, где создается ценность или оказывается услуга. И одно из главных правил компании Toyota: «Если возникла проблема — иди туда, где эта проблема возникла (гемба), и найди решение на месте». Для «Сбербанка» гемба — это отделения, где обслуживаются клиенты. Именно там находится ключ к решению многих проблем. И лучше всех об этом знают сотрудники банка, которые там работают и каждый день сталкиваются с подобными проблемами. Именно эта идея и легла в основу «Биржи идей».

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

Основные цели и задачи данного проекта вице-президент «Сбербанка» охарактеризовал так: «Мы считаем, что технологии краудсорсинга позволяют разрабатывать новые продукты и услуги. Это не только голос клиента, это еще и новая модель

управления. Современные технологии позволяют совершенно по-новому управлять компанией, сообществом и даже государством. И мы решили внедрить данную технику у себя».

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

Задания по кейсу

1. Выделите этапы жизненного цикла «Сбербанка».
2. Проведите SWOT-анализ «Сбербанка».
3. Выделите функциональные подсистемы, в которых произвел изменения Герман Греф. Какие именно изменения произведены?
4. Какие произошли процессуальные изменения? Постройте матрицу «функция — процесс», сравните прошедшие изменения.
5. Как изменились принципы работы менеджмента и персонала в «Сбербанке»?
6. Постройте дерево целей «Сбербанк».
7. Выделите проблемы «Сбербанк».
8. Постройте диаграмму «Проблема причины» (проблема причины-группы причин- конкретные причинны)
9. Обоснуйте пути решения проблем «Сбербанка»; постройте диаграмму «Проблема - пути решения» (проблема - главные причины— главные направления решения проблемы-конкретные задачи в ходе решения проблем - пути решения задач). Перечень выбранных направлений и конкретных задач представляет собой графическое изображение плана решения данной проблемы.
10. Составите аналитическое заключение.

1.2. Практическое занятие № 2 на тему: «Методика PEST (STEP) анализа».

Цель: научиться проводить стратегический анализ внешней среды организации.

Задание:

1. Проведите стратегический PEST - анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. В каждый квадрант (P,E,S,T) таблицы 2 впишите не менее пяти факторов из таблицы 3 (можно больше), которые оказывают влияние на бизнес, его прибыльность и доходность. При проведении PEST-анализа оцените не только существующее положение, но и перспективу на 2-3 года вперед, выявляя ключевые перспективы. Обоснуйте свой выбор.

2. Сформулируйте, какие возможности могут открыться для исследуемого предприятия перечисленные Вами факторы. Сформулируйте возможные проблемы и угрозы, которые могут возникнуть под влиянием выделенных факторов. Оцените значимость каждого фактора путем присвоения ему определенного количества баллов по пятибалльной шкале: «5» - огромное влияние на стратегию предприятия, «4» - сильное воздействие, «3» - воздействие имеет место, «2» - слабое воздействие, «1» - отсутствие воздействия.

4. Предложите свой вариант развития предприятия на основе сделанных выводов.

Таблица 2

Матрица Pest-анализа тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии организации

Р	<u>Политические факторы</u>	Баллы	Е	<u>Влияние экономики</u>	Баллы
1	2	3	4	5	6
		1			1
		...			...
		m			m
		Σ			Σ

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6
S	<u>Социокультурные тенденции</u>	Баллы	T	<u>Технологические факторы</u>	Баллы
		1			1
		...			...
		m			m
		Σ			Σ

Таблица 3

Внешне факторы, оказывающие влияние
на корпоративную стратегию организации

№ п/п	<u>Внешние факторы</u>	№ п/п	<u>Внешние факторы</u>
1	2	3	4
1	Текущее российское законодательство и перспективные изменения в нем	25	Государственная политика в области НТП (финансирование)
2	Международное законодательство, внешнеэкономическое	26	Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии
3	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в т.ч. динамика ВВП по годам стратегической перспективы	27	Государственное финансирование, гранты, инициативы
4	Регулирование занятости населения	28	Отношение к работе и отдыху
5	Государственное регулирование конкуренции, антимонопольное законодательство	29	Отношение к образованию
6	Уровень инфляции	30	Платежеспособный спрос населения

Продолжение табл. 3

1	2	3	4
7	Торговая политика	31	Конкуренция на рынке
8	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	32	Нормы налогообложения
9	Инвестиционная политика	33	Демографические изменения
10	Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	34	Изменение структуры доходов
11	Заграничные экономические системы и тенденции	35	Изменение структуры расходов
12	Здоровый образ жизни	36	Изменения в уровне и стиле жизни
13	Динамика курса валют	37	Основные внешние издержки предприятия
14	Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	38	Динамика занятости населения (безработица)
15	Стабильность правительственного курса	39	Значимые тенденции в области НИОКР
16	Налоговая политика	40	Модели поведения покупателей
17	Экологические факторы, законодательство по охране окружающей среды	41	Потребительские предпочтения
18	Изменения в базовых ценах	42	Уровень цен и заработной платы
19	Изменения законодательства, затрагивающего социальные факторы	43	Новые технологии, новые продукты, научные открытия, новые патенты, их доступность

Продолжение табл. 3

1	2	3	4
20	Циклические экономические тенденции: сезонность, климатические условия, рыночные, инвестиционные, товарные циклы	44	Усовершенствование технического оборудования и процессов производства, автоматизация, информационные технологии
21	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта	45	Представления СМИ
22	Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий	46	Реклама и связи с общественностью
23	Законодательство в области новых технологий	47	Этнические/религиозные факторы
24	Проблемы интеллектуальной собственности	48	Информация и коммуникации, влияние интернета
...		...	
n		n	

1.3. Практическое занятие № 3 на тему: «Системный анализ внутренней и внешней среды предприятия через методику SWOT- анализа».

Цель: Получить практические навыки проведения анализа внутренней и внешней среды предприятия.

Задание:

1. Проведите стратегический SWOT- анализ для конкретного предприятия. Сферу SWOT- анализа выберите самостоятельно (по конкретному продукту, по отдельному виду бизнеса предприятия, по специализированному виду деятельности, по отдельной подсистеме).

2. Постройте матрицу SWOT (см. табл.4) на основе перечня факторов, характеризующих возможности, угрозы, сильные и слабые стороны предприятия. В каждой группе выберите по 5 реально подходящих к ситуации. Можно расширить предложенный перечень факторов, внося дополнительные.

Таблица 4

SWOT-анализ как первичный стратегический анализ

	Сильные стороны S	Баллы		Слабые стороны W	Баллы
1			1		
...			...		
n ₁		Сумма	n ₂		Сумма
	Возможности O	Баллы		Угрозы T	Баллы
1			1		
...			...		
m ₁		Сумма	m ₂		Сумма

3. Оцените значимость каждого фактора путем присвоения ему определенного количества баллов по пятибалльной шкале: «5» - огромное влияние на стратегию предприятия, «4» - сильное воздействие, «3» - воздействие имеет место, «2» - слабое воздействие, «1» - отсутствие воздействия.

4. Определите суммарные оценки путем сложения индивидуальных оценок по каждому из факторов внутри группы.

5. Составьте сводную таблицу, высчитав значение каждого квадранта. Например, значение квадранта SO= $\sum S \times \sum O$

6. С учетом произведения суммарных оценок сделайте вывод о возможной стратегии развития предприятия с помощью следующего квадранта. Наибольшее произведение суммарных оценок дает основание выбрать ту или иную стратегию.

гию развития. раскройте основные направления реализации выбранной стратегии (рисунок 2).

Примерный состав элементов, отражающих положительные и отрицательные характеристики организации, представлены в таблице 5. Состав элементов, отражающих угрозы и возможности внешней среды, представлены в таблице 6.

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	Стратегия SO Использование сильных сторон для выявления преимуществ	Стратегия WO Достижение преимуществ путем преодоления слабых сторон
Угрозы (T)	Стратегия ST Использование сильных сторон, чтобы избежать угроз	Стратегия WT Слабые стороны сводятся к минимуму и угрозы предотвращаются

Рис.2 Сводная таблица SWOT-анализа

Таблица 5

Перечень элементов, отражающих положительные и отрицательные характеристики организации

№ п/п	Положительные	№ п/п	Отрицательные
1	2	3	4
1	Высокий уровень компетентности	1	Нет ясных стратегических направлений
2	Доступные финансовые ресурсы	2	ухудшающаяся конкурентная позиция

Продолжение табл. 5

1	2	3	4
3	Высокая квалификация персонала	3	устаревшее оборудование;
4	Хорошая репутация у покупателей	4	низкая прибыльность
5	Известный лидер рынка	5	недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой информации по тем или иным вопросам;
6	Возможность получения экономии от роста объема производства	6	недостаточный контроль за реализацией управленческих решений;
7	Защищенность от сильной конкуренции	7	внутренние производственные проблемы;
8	Совершенные технологии	8	низкая конкурентоспособность;
9	Низкие издержки	9	отставание в области исследований и разработок;
10	Наличие инновационных разработок и возможностей для их реализации	10	очень узкий ассортимент услуг;
11	Эффективное руководство организацией	11	отсутствие полной информации о рынке;
12	выход на новые рынки или сегменты рынка;	12	недостаточная осведомленность о конкурентах;
13	расширение производства;	13	низкая результативность маркетинговой деятельности;
14	Новые партнерские связи	14	отсутствие финансирования необходимых изменений в стратегии.
15	Использование новых технологий	15	возможность появления новых конкурентов;

Продолжение табл. 5

1	2	3	4
16	Освоение нового продукта или услуги	16	возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
17	Получение лицензии или патента	17	замедление роста рынка;
18	Рост реального дохода населения	18	неблагоприятная политика правительства;
19	Снижение уровня налоговой нагрузки	19	возрастающее конкурентное давление;
20		20	изменение потребностей покупателей;
21		21	неблагоприятные демографические, экономические, социальные и другие изменения

Таблица 6

Внешне факторы, оказывающие влияние
на корпоративную стратегию организации

№ п/п	Внешние факторы	№ п/п	Внешние факторы
1	2	3	4
1	Текущее российское законодательство и перспективные изменения в нем	25	Государственная политика в области НТП (финансирование)
2	Международное законодательство, внешнеэкономическое	26	Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии
3	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в т.ч. динамика ВВП по годам стратегической перспективы	27	Государственное финансирование, гранты, инициативы

Продолжение табл. 6

1	2	3	4
4	Регулирование занятости населения	28	Отношение к работе и отдыху
5	Государственное регулирование конкуренции, антимонопольное законодательство	29	Отношение к образованию
6	Уровень инфляции	30	Платежеспособный спрос населения
7	Торговая политика	31	Конкуренция на рынке
8	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	32	Нормы налогообложения
9	Инвестиционная политика	33	Демографические изменения
10	Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	34	Изменение структуры доходов
11	Заграничные экономические системы и тенденции	35	Изменение структуры расходов
12	Здоровый образ жизни	36	Изменения в уровне и стиле жизни
13	Динамика курса валют	37	Основные внешние издержки предприятия
14	Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	38	Динамика занятости населения (безработица)

Продолжение табл. 6

1	2	3	4
15	Стабильность правительственного курса	39	Значимые тенденции в области НИОКР
16	Налоговая политика	40	Модели поведения покупателей
17	Экологические факторы, законодательство по охране окружающей среды	41	Потребительские предпочтения
18	Изменения в базовых ценностях	42	Уровень цен и заработной платы
19	Изменения законодательства, затрагивающего социальные факторы	43	Новые технологии, новые продукты, научные открытия, новые патенты, их доступность
20	Циклические экономические тенденции: сезонность, климатические условия, рыночные, инвестиционные, товарные циклы	44	Усовершенствование технического оборудования и процессов производства, автоматизация, информационные технологии
21	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта	45	Представления СМИ
22	Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий	46	Реклама и связи с общественностью
23	Законодательство в области новых технологий	47	Этнические/религиозные факторы
24	Проблемы интеллектуальной собственности	48	Информация и коммуникации, влияние интернета
...		...	
n		n	

1.4. Практическое занятие №4 на тему: «Использование процессного подхода на конкретной организации»

Цель: Уметь применить процессный подход на конкретном предприятии.

Задание

1. Необходимо выбрать организацию, в которой работает Вы или Ваши знакомые, также в качестве объекта можно выбрать предприятие, информация о котором размещена в Интернет или периодических деловых изданиях.

2. На примере конкретной, выбранной Вами организации представить краткую характеристику предприятия (отрасль, виды продукции, положение на рынке, миссия предприятия, организационная структура и др.).

3. Выделите не менее трех процессов в организации: один – основной, один – обеспечивающий, один – вспомогательный.

4. Сформулируйте цель каждого процесса.

5. Постройте контекстную диаграмму (см.рис.1). На этой диаграмме отображается только один блок - главная бизнес-функция моделируемой системы (миссия).

6. Определите границы процесса. Определить событие, инициирующее процесс, и событие, завершающее процесс – это есть границы процесса.

7. Определите выходы (результат) процесса и потребителей выходов.

8. Определите взаимодействие с другими процессами и внешней средой. Потребителями выходов являются следующие процессы, тем самым создаются «продуктовые» связи. Продукт (выход) одного процесса потребляет следующий процесс, для него он является входом;

9. Определите входы и их поставщиков;

10. Определите ресурсы, необходимые для преобразова-

11. Опишите их в соответствии с таблицей 6.

Описание функций процессов

12. Заполните следующую таблицу по каждому процес-

Структурное описание процесса

32

13. Проведите декомпозицию каждого процесса на не менее трех уровней, детализируя каждый уровень не менее трех вложений(то есть A11-A13) (рисунок 3).

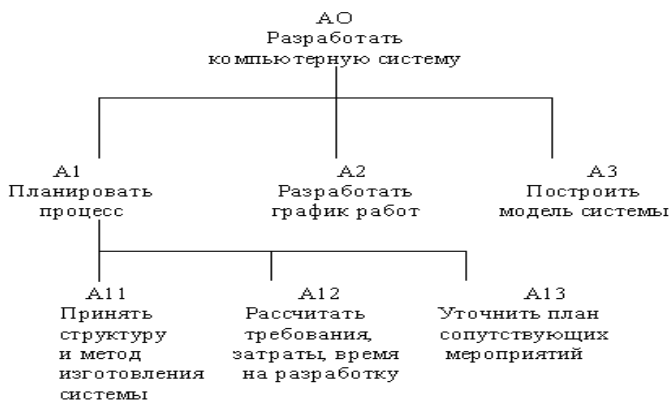


Рис. 3. Иерархия диаграмм.

Примеры процессов предприятия для анализа:

1. Формирование финансовой стратегии.
2. Формирование маркетинговой стратегии.
3. Формирование стратегии ценообразования.
4. Разработка кадровой политики предприятия.
5. Внедрение СМК на предприятии.
6. Разработка системы мотивации на предприятии.
7. Разработка организационной структуры организации.
8. Разработка рекламной кампании предприятия.
9. Проведение анализа потребностей потребителей.
10. Разработка стратегического плана предприятия.
11. Формирование коммуникационной системы предприятия.
12. Формирование системы закупок на предприятии.
13. Разработка логистической системы на предприятии.
14. Проведение анализа складской деятельности.
15. Проведение анализа документооборота на предприятии.

Примерный перечень видов деятельности
по классификации процессов

Шифр	Наименование вида деятельности или процесса
1	2
1	Деятельность руководства в системе качества
1.1	Стратегия, политика и цели в области качества
1.2	Планирование и развитие системы качества
1.3	Распределение ответственности и полномочий
1.4	Подготовка к лицензированию и аккредитации
1.5	Анализ системы качества со стороны руководства
1.6	Информирование общества
1.7	Финансирование системы качества
2	Основные процессы системы качества
2.1	Маркетинг
2.2	Проектирование и разработка основных образовательных программ
2.3	Довузовская подготовка
2.4	Прием студентов
2.5	Реализация основных образовательных программ
2.6	Воспитательная и внеучебная работа с обучающимися
2.7	Проектирование программ дополнительного образования
2.8	Реализация программ дополнительного образования
2.9	Научные исследования и разработки
2.10	Инновационная деятельность

1	2
3	Обеспечивающие процессы системы качества
3.1	Управление персоналом
3.2	Управление образовательной средой
3.3	Редакционно-издательская деятельность
3.4	Библиотечное и информационное обслуживание
3.5	Управление информационной средой
3.6	Управление закупками
3.7	Управление инфраструктурой
3.8	Управление производственной средой
3.9	Обеспечение безопасности жизнедеятельности
3.10	Социальная поддержка студентов и сотрудников
4	Измерение, анализ и улучшение в рамках основных и обеспечивающих процессов
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.2	Управление несоответствиями

1.5. Практическое занятие №5 на тему: «Составление бизнес-плана и описание проекта»

Цель: Умение сформулировать и процессно описать проект на предприятии

Задание:

1. Изучите материал. Бизнес-план - это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию (компании), способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения. В нем со-

держится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Бизнес-план:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир развития проекта (предприятия, компании);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бизнес-план предназначен, прежде всего, для трех категорий участников проекта:

- *менеджеров* - создателей бизнес-плана, разработка которого, помимо вышеуказанных результатов, позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования;
- *собственников*, заинтересованных в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы;
- *кредиторов* - обычно банков, для которых бизнес-план является обязательным документом, подтверждающим коммерческую привлекательность проекта.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь проект (предприятие); планировать процесс перехода от одного состояния в другое. В настоящее время бизнес-планирование - общепринятая форма ознакомления потенциальных инвесторов, кредиторов и прочих партнеров с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится.

Так, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта

и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия - относится ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияет вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

II. Опишите свой проект в соответствии со следующей структурой

1. Вводная часть

- название и адрес фирмы
- учредители
- суть и цель проекта
- стоимость проекта
- потребность в финансах
- ссылка на конфиденциальность

2. Анализ положения дел в отрасли

- текущая ситуация и тенденции развития отрасли
- направление и задачи деятельности проекта

3. Существо предлагаемого проекта

- продукция (услуги или работы)
- технология
- лицензии
- патентные права

4. Анализ рынка

- потенциальные потребители продукции
- потенциальные конкуренты
- размер рынка и его рост
- оценочная доля на рынке

5. План маркетинга

- цены
- ценовая политика
- каналы сбыта
- реклама
- прогноз новой продукции

6. Производственный план

- производственный процесс
- производственные помещения
- оборудование
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и

рабочих кадров

- субподрядчики

7. Организационный план и управление персоналом

- форма собственности
- сведения о партнерах, владельцах предприятия
- сведения о руководящем составе
- организационная структура

8. Степень риска

- слабые стороны предприятия
- вероятность появления новых технологий
- альтернативные стратегии

9. Финансовый план

- отчет о прибыли
- отчет о движении денежных средств
- балансовый план
- точка безубыточности

10. Приложения

- копии контрактов, лицензии и т. п.
- копии документов, из которых взяты исходные
- прейскуранты поставщиков.

III. Предложенный концептуально Вами на предыдущей работе проект опишите по следующему шаблону:

Таблица 9

Структурное описание процесса

	Наименование организации, реализующей проект	
1	Наименование проекта	
2	Должность менеджера проекта	
3	Обзор проекта	Опишите продукт или услугу, производство которой планируется в ходе проекта
4	Анализ положения дел в отрасли	
5	Анализ рынка	
6	Список задач, которые ставит перед собой проект	Здесь должны быть перечислены продукты или услуги, которые необходимо произвести для завершения проекта.
	Критерии оценки перечисленных выше задач и составляющие успеха	
7	Список требований к проекту	
8	Анализ рисков	
9	Исключения	Укажите все задачи и требования, которые не входят в данный проект
10	Оценка временных рамок и расходов, требующихся для завершения проекта	
11	Участники проекта и ответственность	
12	Критерии приемки продукта	

1.6. Практическое занятие № 6 на тему: «Анализ современных проблем управления предприятием»

Цель: Уметь выявить и проанализировать управленческие проблемы на конкретных предприятиях.

Задание:

1. Изучите материал и ответьте на вопрос: в чем Вы видите основные проблемы на предприятии?
2. Проранжируйте все проблемы, перечисленные в таблице, по значимости (по 5-балльной шкале). Обоснуйте.
3. Какие Вы видите пути решения каждой из проблем?
4. Приведите пример трех Воронежских предприятий. По каждому из них:
 - сформулируйте цели и задачи предприятия.
 - определите его стадию ЖЦ по И. Адизесу и обоснуйте свой выбор;
 - сформулируйте по пять негативных факторов внешней среды, действующих на предприятие.
 - поставьте диагноз основных проблем у предприятия и возможные пути их решения.

В настоящее время существует пропасть, которая разделяет применяемые сегодня подходы при решении проблем управления предприятиями от понимания того, какие подходы реально приведут к повышению эффективности систем управления.

Типичные ошибки, выявившиеся более чем на 20 предприятиях (большинство промышленных, несколько предприятий, оказывающих услуги), расположенных на Урале, в Сибири, Поволжье, Санкт-Петербурге, Подмосковье и Москве численностью от 300 до 3-8 тыс. работников.

Руководители этих организаций - лучшие директора в России, поскольку возглавляемые ими предприятия удержали объемы выпускаемой продукции на прежнем уровне, а по не-

которым направлениям даже увеличили объемы продаж. Усредненный портрет современного российского директора, возглавляющего успешное предприятие, следующий: *умный, болеющий за свое предприятие, опытный, великолепно разбирающийся в технологиях своего производства.*

При начале исследований директор обычно не допускает даже мысли о возможности существования управленческих ошибок на его предприятии, он сетует исключительно на правительство, на поставщиков, на своих рабочих, на отсутствие нормальных законов в России. После обсуждения конкретных случаев некачественной работы его предприятия и, в частности аппарата управления, он соглашается с тем, что недостатки в системе управления есть, но утверждает, что хорошо знает проблемы и их причины, полон уверенности, что разберется с теми из них, которые в его силах.

Например, многие российские руководители считают отсутствие оборотных средств одной из основных причин всех своих проблем и пытаются лечить ее путем поиска инвестиций или новых заказов. Но на всех этих предприятиях, без исключения, идет значительное дублирование различных операций и функций, а также постоянное пересечение деятельности различных подразделений. По некоторым направлениям деятельности вовсе не учитываются расходы, например, ни на одном предприятии не рассчитывалась эффективность работы отдела качества или отдела маркетинга. При таком разбрасывании ресурсов, при издержках, которые позволяют себе российские предприятия, никакие оборотные средства не помогут.

В российской экономике продолжает действовать принцип натурального хозяйства. Предприятия во времена административно-командной системы заводили вспомогательные производства для того, чтобы обезопасить себя от низкого качества продукции смежников, быстрее и в нужном количестве получать требуемые комплектующие. Сегодня ситуация изменилась, но предприятия не считают эффективность вспомогательных производств, а потому не знают, какие придется

закрывать, а какие надо оставить.

Предприятие, получив долгожданные финансовые средства, тратит их на нужды, кажушиеся первоочередными, заключает договоры, не вчитываясь в их текст, не видя в них двусмысленностей и грамматических ошибок. (Первоочередными для руководителей являются расходы на те мероприятия, которые отмечены в 3-м столбце таблицы). Все руководители уверены, что решить возникшие проблемы в арбитражном суде практически невозможно, жалуются на трудность взимания долгов с неплательщиков, на недобросовестность партнеров, не задумываясь о том, что само предприятие тоже может что-нибудь сделать для уменьшения числа платежей, для повышения своевременности платежей. Рассмотрите таблицу соответствия причин, подходов и проблем. Некоторые проблемы одновременно являются причинами других проблем, они расположены в разных столбцах и в разных строках таблицы. Проблемы помещены в таблице в случайной последовательности. Перечень проблем, поскольку в таблице помещены только те из них, которые чаще всего звучали из уст руководителей.

Таблица 10

Соответствия причин, организационных проблем
и управленческих подходов к их решению

Проблемы в формулировке руководителей	Подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем	Реальные причины проблем
1	2	3
Ухудшение качества комплектующих и материалов, поступающих от поставщиков	Введение 100%-ного входного контроля. Внедрение системы оценки поставщиков, попытки ранжировать поставщиков	Отделы снабжения предприятий находятся вне систем управления. Отсутствует сотрудничество с поставщиками по созданию у них эффективных систем качества для повышения качества их продукции и снижения ее себестоимости

Продолжение табл. 10

1	2	3
Слабая подготовка руководителей различных уровней в вопросах менеджмента. Недостаток менеджеров	Курсы общего менеджмента. Подбор новых менеджеров	Отсутствие четких требований к результатам работы менеджеров. Контроль управленческой деятельности проводится от случая к случаю
Отсутствие управленческого учета. Деятельность аппарата управления непрозрачна. Автоматизация привела к лишним неоправданным расходам	Автоматизация финансово-хозяйственной деятельности предприятий с помощью своих программистов либо с помощью приобретения информационных технологий	Бизнес-процессы не описаны, не определены ключевые процессы. Предприятия не ориентированы на управление процессами. Не определены все виды расходов, нет системы учета издержек. Система учета <затрат на качество> не соответствует требованиям: не подсчитаны многие типы затрат на <плохое качество>
Недостаток оборотных средств	Создание дочерних фирм. Оптимизация налогообложения. Поиск инвестиций. Продажа и сдача в аренду недвижимости и оборудования	Неэффективная система управления качеством. Дублирование операций, функций и производств порождает чрезмерные расходы, невероятные издержки
Постоянный пересмотр организационной структуры не приводит к положительным результатам	Создание новых отделов, дробление или укрупнение существующих подразделений	Принципы управления не пересмотрены. Используется на всех российских предприятиях самый неэффективный тип организационной структуры - функциональный

Продолжение табл. 10

1	2	3
Уменьшение числа потребителей некоторых видов продукции	Усиление отдела сбыта. Сертификация системы качества по ИСО 9001. Поддержка убыточных производств за счет бюджетов различного уровня	Незнание предприятием проблем и пожеланий своих потребителей. Отсутствие обратной связи с потребителями. Не определены: полный перечень потребителей; все типы продуктов предприятия; секторы и рыночные ниши, занимаемые продукцией
Нечетко определена ответственность руководителей	Разработка матрицы ответственности на основе существующей организационной структуры	Не определены и не измеряются количественные и качественные показатели деятельности менеджеров. Не установлены требования к работе управленцев
Неравномерное распределение ресурсов среди подразделений и направлений деятельности	Волюнтаристическое администрирование при перераспределении ресурсов между расходами различных подразделений	Борьба отделов друг с другом за ресурсы. Отсутствуют учет и контроль расходования ресурсов по различным направлениям деятельности предприятия
Оборудование изношено и морально устарело	Приобретение нового оборудования	Не измерена производительность существующих производственных участков и оборудования. Не исследуется предполагаемая эффективность закупаемого оборудования

Продолжение табл. 10

1	2	3
Длительный цикл разработки новой продукции	Приобретение информационных технологий в области проектирования	Проектный стиль управления неизвестен. Отсутствует практика управления процессами
Низкие цены на продукцию российских предприятий. Выпуск морально устаревшей продукции	Создание отдела маркетинга для поиска потенциальных клиентов. Проведение выставок и издание рекламных материалов	Длительный цикл разработки новой продукции. Эффективность рекламных мероприятий не прогнозируется, не оценивается
Руководство предприятия не является дружной командой	Тренинги и деловые игры с целью образования команды руководителей	Цели руководителей различны и не согласованы. Отсутствует стратегия предприятия
Недостаток у работников информации о деятельности их предприятия	Приобретение информационных технологий для автоматизации документооборота	Отсутствие обратной связи с персоналом. Руководство не знает об информационном голоде сотрудников. Отсутствует практика учета мнений персонала
Частая смена посредников-поставщиков	Постоянный поиск новых поставщиков	Отсутствует контроль собственников предприятия за процессами закупок
Неплатежи	Взаимозачеты. Бартер. Внедрение заменителей денег	Редко и не полностью проводится <анализ контракта>. Неэффективная организационная структура не позволяет оперативно принимать решения и управлять ситуацией

Продолжение табл. 10

1	2	3
Плохие законы, слабое правовое поле. Всевластие надзорных, регулирующих, а также сертифицирующих органов. <Ограничительные> законы зарубежных рынков по отношению к российской продукции	Считается почти невозможным решить эту проблему на уровне предприятия. (АО <Планета> из Новгорода имеет три сертификата на свою систему качества от трех разных органов - двух российских и одного зарубежного)	Отсутствие культуры работы с текстами различных документов. Отношение к документированию как к процессу, который не стоит смешивать с непосредственной деятельностью. Допустимо руководителю не информировать персонал по основным вопросам. Отсутствуют попытки решить проблемы до их возникновения, например, ИСО 9001:2000 будет внедряться в России с таким опозданием, которое окончательно закроет для России экспорт продукции
Низкое качество выпускаемой продукции	Поиск инвестиций.	Соотношение доходов и ответственности у рабочих и руководителей обратно пропорционально, что не позволит повысить качество выпускаемой продукции, не даст построить эффективную систему управления предприятием
Российские работники недовольны, прежде всего, низкой зарплатой, из-за чего и не хотят повышать качество продукции	Приобретение нового оборудования. Поиск новых заказчиков. Ужесточение контроля изготовления продукции	

1.7. Семинар № 1. Самоорганизация и самоуправление в социально-экономических системах.

Цель - изучение теоретико-содержательных аспектов самоорганизации, овладение навыками применения методов самоорганизации и самоуправления в социально-экономических системах.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Самоорганизация и организация социально-экономических систем.

Особенности социально-экономических систем. Понятие самоорганизации и организации систем. Подход к исследованию самоорганизации. Концепция самоорганизации систем Н.Н. Моисеева. Механизм и условия протекания процессов самоорганизации. Деструктивная и конструктивная стадия самоорганизации. Взаимосвязанность процессов целенаправленной организации и самоорганизации. Макро-, мезо-, и микро-уровень самоорганизации социально-экономических систем. Принципы самоорганизации в японском менеджменте.

2. Синергетические концепции самоорганизации.

Теория синергетики Г. Хакена. Основное положение синергетической концепции самоорганизации. Концепция формирования структур-аттракторов («фрактальных фабрик») Х.Ю. Варнеке. Концепция сложных эмерджентных систем И. Урманова.

3. Управление социально-экономическими системами с позиции теории самоорганизации.

Механизм управления самоорганизующихся систем. Децентрализованные структуры управления. Изменения структур в целях выживания организации. Концепция жизнестойкой организации. Концепция самообучающихся систем. Самоорганизация и самоуправление.

Кейс для обсуждения

Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них - завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 - 20 человек в каждом. Общая численность персонала - 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четы-

ре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели - точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий Цикл увеличился до 20 — 30 мин., однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до $\frac{2}{3}$ всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «дочков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась $\frac{1}{3}$ всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г.,

большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись операции, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, что и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5%, по сравнению с другими заводами «Вольво», снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на

других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Вопрос к ситуации

1. Какая из синергетических концепций самоорганизации реализована в данной ситуации? Обоснуйте ответ.
2. Проиллюстрируйте понятия, характеризующие концепцию самоорганизации примерами данной ситуации.
3. Охарактеризуйте эффекты самоорганизации, достигнутые на предприятии «Вольво».
4. Опишите подходы к самоуправлению, реализованные на предприятии «Вольво».

Для самостоятельной работы

Задание 1.

На примере конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение синергетической концепции самоорганизации и самоуправления.

Задание 2.

Toyota: 14 принципов бережливого производства - современный подход к самоорганизации производственных систем.

Принципы Toyota

1. Проиллюстрируйте основные положения синергетической концепции самоорганизации на примере компании Toyota.
2. Постройте механизм управления производственной системы компании Toyota.
3. Примените 14 принципов Toyota к оценке практики хозяйствования известной вам организации. Подготовьте рекомендации по внедрению этих 14 принципов в исследуемой организации.

4. Постройте дерево целей компании Toyota.
5. Опишите элементы организационной культуры компании Toyota

Раздел I. Философия долгосрочной перспективы

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

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

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

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

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

Раздел II. Правильный процесс дает правильные результаты

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

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

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

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

Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

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

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

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

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

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

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

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

- Качество для потребителя определяет твоё ценностное предложение.

- Используй все доступные современные методы обеспечения качества.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип 8. Используй только надежную, испытанную технологию.

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

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

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

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

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

Раздел III. Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров

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

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

- Лидер должен не только выполнять поставленные перед ним задачи и иметь навыки общения с людьми. Он должен ис-

поведовать философию компании и подавать личный пример отношения к делу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Раздел IV. Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение

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

- Решая проблемы и совершенствуя процессы, ты должен увидеть происходящее своими глазами и лично проверить

данные, а не теоретизировать, слушая других людей или глядя в монитор компьютера.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Оберегай базу знаний об организации своей компании, не допускай текучести кадров, следи за постепенным продви-

жением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта.

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

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

1.8. Семинар № 2. Законы организации и их реализации

Цель – изучение содержания законов и принципов организации, развитие умений выявлять и идентифицировать связи явлений и событий организации, вырабатывать рекомендации по применению законов организации.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Общие основания законов организации.

Подходы к изучению принципов и закономерностей организации на теоретическом уровне. Соотнесения понятий: зависимость, закон, закономерность. Последовательность выявления и формирования закона. Классификация законов организации. Наиболее общие законы природного мира в интерпретации А.М. Ковалева. Основные требования к законам организации.

2. Основные законы и принципы организации.

Сущность законов организации. Закон самосохранения. Закон развития. Закон синергии. Закон информированности-упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности.

3. Принципы организации и их проявления.

Принципы организации и их роль в управлении. Частные и ситуационные принципы организации. Принципы статиче-

ского и динамического состояния организации. Проявление принципов организации.

Кейс для обсуждения «Кризис»

ЗАО «Авиатехника» было учреждено в 1989 г. в статусе дочернего образования одного из авиаремонтных заводов МАП. В течение первых трех Лет общество с 30% прибылью освоило более 82% внешней кооперации основного предприятия, включая сертификационные и поверочные процедуры. Развивая инициативную коммерческую программу, ЗАО окончательно сформировалось в качестве основного рыночного партнера завода, учредив совместно с ним и другими контрагентами ряд малых предприятий и коммерческих структур. При этом производственная группа управлялась на 40% единым менеджментом.

После акционирования авиаремонтного завода, поэтапного сокращения портфеля заказов предприятия, реорганизации системы его отношений с производителями и ремонтниками двигателей, сертифицирующими органами, аэропортом финансовые показатели работы завода стали постоянно снижаться. Ситуация резко обострилась в августе 1998 г., поскольку в результате девальвации рубля некоторые ответственные заказчики оказались неплатежеспособны по уже запущенным в работу контрактам.

Это обусловило постановку вопроса о сохранении группы предприятий в сложившемся виде, реструктуризации одних ее составляющих и перепрофилировании других. Разрабатываемые и реализуемые решения не привели к выходу из кризисной ситуации, и к началу 2001 г. производственно-коммерческая группа практически перестала существовать как единое соглашение.

Часть учредителей и команды менеджмента в поиске выхода из кризиса перешли к переделу собственности, в том числе латентными методами.

Было принято и реализовано решение по санации, реструктуризации, банкротству, перепрофилированию, закрытию составляющих группу предприятий, что позволило ряду из них сохраниться и позиционироваться в этом и других сегментах бизнеса. Вместе с тем положение завода не претерпело кардинальных изменений и оставляет актуальным вопрос о его дальнейшей судьбе.

Задания для анализа ситуации

1. Приведите иллюстрации действия законов организации в данной ситуации.
2. Определите, действия каких законов организации не были учтены менеджментом.
3. Выделите ключевые зависимости разрешения кризисной ситуации.

Для самостоятельной работы

Задание 1. Анализ ситуации

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столаров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала по-

степенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задание 2. Анализ действия законов организации

Оцените действие законов организации на различных этапах жизненного цикла компании «Сони». При этом рекомендуется использовать табл. 2 и следующие условные обозначения: Э₁ – рождение, Э₂– детство, Э₃– юность, Э₄– зрелость, Э₅– старение, Э₆– возрождение.

Таблица 11

Действие законов организации на различных этапах
жизненного цикла организации

Наименование закона организации	Обозначение этапов	
	максимальное	минимальное
	влияние	влияние
Закон синергии		
Закон пропорциональности-композиции		
Закон развития		
Закон информированности-упорядоченности		
Закон самосохранения		
Закон единства анализа и синтеза		

1.9. Контрольные вопросы по теме «Теория организации»

1. Что является предметом изучения теории организации?
2. Назовите общие черты различных типов организаций.
3. Назовите тенденции эволюции систем управления.
4. Что понимается под термином «организация»?
5. Каково значение организации для рынка?
6. Что означает слово «система»?
7. Что может дать системное представление о незнакомом объекте?
8. Что такое функциональное описание объекта?
9. Что определяет морфологическое описание?
10. Назовите основное содержание информационного описания.
11. Какая информация особенно ценна для системы?
12. Назовите основные понятия системного подхода.
13. Перечислите принципы системного подхода.
14. Что понимается под системным подходом?
15. Чем вызвана острота применения системного подхода в управлении?
16. Что снижает степень применения системного подхода в организациях?
17. Приведите определение закона синергии.
18. Приведите пример проявления закона синергии.
19. Дайте определение закона самосохранения систем.
20. Какие стратегии самосохранения могут использовать организации?
21. Дайте определение закона развития систем.
22. Опишите этапы жизненного цикла системы.
23. Дайте определение закона информированности-упорядоченности.
24. В чем состоит связь закона информированно-

сти-упорядоченности с устойчивостью организации?

25. Дайте определение закона единства анализа и синтеза.

26. Приведите определение закона композиции и пропорциональности.

27. Что представляет собой внешняя среда организации?

28. В чем проявляется адаптация организации к внешней среде?

29. В чем заключается основное содержание SWOT-анализа?

30. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?

31. Из каких подсистем состоит макроокружение организации?

32. Как влияет на организацию дальняя внешняя среда?

33. Как влияют на организацию поставщики?

34. Какова может быть сила потребителей продукции организации?

35. В чем состоит анализ конкурентных сил?

36. Какова структура анализа внутренней среды организации?

37. Что формирует структуру организации?

38. На что направлены горизонтальные связи в организациях?

39. Что представляет собой проектная структура управления?

40. Каковы требования к разработке организационных структур?

41. Охарактеризуйте условия выбора оптимальной структуры.

42. Как следует относиться к типовым организационным структурам?

43. Назовите особенности функциональной структуры организации.

44. Назовите особенности дивизиональной структуры организации.
45. Назовите особенности матричной структуры организации.
46. Назовите особенности сетевой структуры организации.
47. Назовите особенности виртуальной структуры организации.
48. Назовите ключевые элементы многомерных организаций.
49. В организации какого типа работникам предоставляется право участвовать в обсуждении проблем и определении целей?
50. Каковы особенности организации, ориентированной на рынок?
51. К чему приводит рост организации без развития?

1.10. Контрольные вопросы по теме «Реструктуризация»

1. Сущность и основные этапы реструктуризации промышленных компаний.
2. Особенности реструктуризации на российских предприятиях. Точки повышенной опасности в управлении предприятием.
3. Оперативная реструктуризация промышленных предприятий и критерии ее эффективности.
4. Финансовый анализ компании в оценке инвестиционной привлекательности компании.
5. Основные этапы стратегической реструктуризации и критерии эффективности проектов реструктурирования предприятий.
6. Политика формирования структуры капитала в процессе реструктурирования предприятий.
7. Инвестиционная стратегия предприятия в усло-

виях ограниченности финансовых ресурсов.

8. Планирование инвестиций и использование мощностей предприятий в процессе реструктурирования предприятий.

9. Разработка инвестиционной стратегии на предприятии в процессе реструктурирования предприятий.

10. Инвестиции в условиях ограниченных финансовых ресурсов и неопределенности будущего.

11. Управление инвестиционными рисками.

12. Выбор оптимальной инвестиционной стратегии на предприятии, находящегося в процессе реструктурирования предприятий.

13. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

14. Критерии оценки эффективности инвестиций на предприятиях, в процессе реструктуризации.

15. Показателя эффективности инвестиционных проектов с точки зрения коммерческих банков.

16. Показатели эффективности инвестиционных проектов с точки зрения массового инвестора.

17. Анализ краткосрочной платежеспособности и методы повышения ликвидности компании.

18. Прогнозирование денежного потока от производственной деятельности предприятий в условиях повышенной определенности.

19. Конкуренция и финансовая стратегии предприятия.

20. Оценка и реструктуризация дебиторской задолженности

21. Базовые правила принятия инвестиционных решений.

22. Кризис стратегии развития предприятия и основные этапы его преодоления.

23. Управление финансовыми рисками в целях повышения внутренней стоимости компании.

24. Структура финансовых рисков и анализ причин их возникновения.

25. Реструктуризация акционерного капитала компании

26. Реструктуризация как средство повышения инвестиционной привлекательности компании.

27. Основные этапы разработки плана финансового оздоровления.

28. Разработка графика погашения долговых обязательств.

1.11. Контрольные вопросы по теме «Реинжиниринг бизнес процессов»

1. Дайте определение бизнес-процессу.
2. Охарактеризуйте виды бизнес-процессов.
3. В чем состоит сущность реинжиниринга?
4. Какова основная цель реинжиниринга бизнес-процессов?
5. Основные задачи реинжиниринга?
6. Охарактеризуйте виды реинжиниринга.
7. Кто является участниками реинжиниринговой деятельности и в чем заключаются их функции?
8. Назовите инструменты инжиниринга.
9. Что является показателями эффективности бизнес-процесса?
10. Назовите основные этапы осуществления реинжиниринга?

1.12. Порядок написания реферата (эссе). Темы рефератов.

Просмотреть соответствующие разделы в учебном пособии и конспекты лекции.

Изучить специальную литературу, журнальную периоди-

дику по данной проблеме. Целесообразно брать журналы и литературу, изданные за последние годы. Желательно использовать Интернет. Составить список используемой литературы.

Курсовая работа должна состоять из двух глав теоретической части и главы практической части, библиографического списка и приложений.

Список использованной литературы (библиографический список) должен быть оформлен в соответствии с принятыми стандартами, общее количество использованных источников должно быть не менее 20 наименований, **изданных не ранее пятилетней давности.**

Объем реферата составляет 15–25 стр. текста (кроме приложений). Текст должен быть распечатан на принтере (14 кегль, Times New Roman, 1,5 интервал, отступ по красной строке – 1,27 см, параметры страницы (поля) верх, низ – 2,5 см, слева – 3,0 см, справа – 1,5 см.).

Главы, библиографический список, приложения начинаются с новой страницы.

Рекомендуется прилагать графический материал: графики, диаграммы, рисунки. К выполнению работы следует подходить творчески. Качество ее оценивается по тому, насколько правильно и самостоятельно даны ответы на поставленные вопросы и в какой степени использована рекомендованная литература.

I часть. Теоретическая тема:

1. Теория организации в системе современного научного знания.

2. Особенности развития организационно-управленческой мысли в России.

3. Концепция «научного управления» Ф.У.Тейлора: генезис, развитие и современное значение.

4. Концепция «бюрократической организации» М. Вебера: генезис, развитие и современное значение.

5. Концепция «административного управления» А. Файоля: генезис, развитие и современное значение.

6. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо: генезис, развитие и современное значение.
7. Научный вклад Н. Винера в развитие теории организации.
8. Научный вклад К. Левина в развитие организационно-управленческой теории.
9. Научный вклад Д. МакГрегора в развитие организационно-управленческой теории.
10. Научный вклад Д. Норта в развитие организационно-управленческой теории.
11. Методы реформирования динамических организаций. Опыт зарубежного бизнеса.
12. Методы реформирования динамических организаций. Опыт отечественного бизнеса.
13. Развитие организационных форм современных предприятий.
14. Понятие системы. Специфика организации и развития социальных систем.
15. Организационная культура в коммерческих предприятиях.
16. Инновации в коммерческих предприятиях. Особенности процесса.
17. Современные информационные технологии и их влияние на оргпроцессы в коммерческих предприятиях.
18. Эффективность организации: сущность и оценки.
19. Организационная культура и ее роль.
20. Инновации в организациях и их роль в современных условиях.
21. Сравнительный анализ формальных и неформальных организаций.
22. Феномен российских олигархов как проявление самоорганизации
23. Проявления коммуникационных противоречий в различных типах организационных систем.

24. Проявления формального и неформального лидерства в различных типах организационных систем

25. Применение реинжиниринга в коммерческих предприятиях

26. Организационная культура

27. Организационные коммуникации

28. Межгрупповое поведение

29. Эффективность организационных изменений

30. Перспективные направления развития организаций

31. Основные свойства организации будущего

32. Проектирование организационных систем для бизнес-процессов

33. Факторы внешнего окружения и значение их учета для эффективного функционирования организаций.

34. Управление как деятельность по упорядочению структурных элементов организации.

35. Мотивация и удовлетворенность работой как фактор эффективного функционирования организации.

36. Понятие, составные части и развитие организационной культуры менеджера.

37. Технологии управления конфликтами.

38. Понятия о командах в коммерческих организациях.

39. Системная технология управления организационными изменениями

40. Организационное развитие как технология управления организационными изменениями

II часть. Практическое задание

а) В качестве объекта необходимо выбрать организацию, в которой работает Вы или Ваши знакомые, также в качестве объекта можно выбрать предприятие, информация о котором размещена в Интернет или периодических деловых изданиях.

б) В работе необходимо уделить внимание вопросам эффективности организационной структуры. По каждому из указанных направлений необходимо представить подробный

анализ состояния на конкретном предприятии, выделить положительные и отрицательные аспекты, составить заключение, сформулировать рекомендации. Завершать работу необходимо общими выводами и рекомендациями.

с) Объем не должен превышать 15 печатных страниц текста.

д) Следует обратить внимание, что при написании работы необходимо использовать творческий подход.

е) На примере конкретной, выбранной Вами организации, описать следующие этапы проектирования организаций:

- представить краткую характеристику предприятия (отрасль, виды продукции, положение на рынке, финансовое состояние, производственная структура и др.);
- определить причину возникновения (миссию) организации;
- определить основные функции организации и ее технологическое ядро;
- описать основные связи организации с внешней средой;
- определить этап ЖЦО, на котором находится организация;
- определить тип департаментализации (дивизиональный, линейный, матричный, штабной);
- выделить основные болезни организации (дисфункция, целенедостижение, бюрократизация, олигархия, стагнация и т.д.);
- рассмотреть проблему имиджа организации, кто и с помощью каких механизмов его поддерживает.

ф) Описание предприятия проиллюстрировать презентацией (5-10 слайдов).

МОДУЛЬ 2. «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

2.1. Семинар № 1. Организационное поведение как основа понимания современного менеджмента

Цель - получение представлений о предмете организационного поведения в контексте проблем современного менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Актуализация организационного поведения в контексте основных проблем современного менеджмента и развития бизнеса.

Проблемы, стоящие перед менеджментом. Новая рабочая среда и организации, основанные на знании. Изменения окружающей среды: глобализация, информационные технологии, комплексное управление качеством, диверсификация рабочей силы. Изменения в области организационного поведения. Переход к новой парадигме.

2. Организационное поведение как основа для понимания менеджмента.

Важность понимания менеджментом современных законов организационного поведения. Основные характеристики организационного поведения. Предмет изучения и цель исследования в области организационного поведения. Взаимосвязь организационного поведения с сопредельными дисциплинами. Организационное поведение и организационное развитие.

3. Концептуальная модель организационного поведения.

Исторические основы организационного поведения. Хоторнские исследования. Когнитивный подход к организационному поведению. Бихевиористский подход. Подход социального научения. Концептуальная модель изучения организационного поведения.

Кейс для обсуждения «Удовлетворенность» работой и показатели эффективности

Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями удовлетворенности работников данной организации. В то же время прогрессивные менеджеры все чаще приходят к выводу, что важно внимательно относиться не только к «внешним клиентам» — покупателям продукции и потребителям услуг компании, но и к собственным работникам (их принято относить к категории «внутренних клиентов» организации). В последнее время доказано, что только «удовлетворенные», «счастливые» работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Недовольство работника, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы — особенно тех работников, которые непосредственно контактируют с партнерами, покупателями и клиентами данной организации.

Ряд исследований демонстрирует, как отношение к персоналу организации, его удовлетворенность отражаются на экономических показателях ее работы. В частности, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльности работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов — потребителей их услуг, а следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации. Представляют также интерес результаты исследования, проведенного Д. Кравец на американских предприятиях. В середине 90-х гг. он предложил так называемый индекс прогрессивности (HR Progressiveness Index), чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Исследование, в котором приняли участие 150 компаний, затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления персоналом, в том числе:

- корпоративную культуру;

- прогрессивность взаимодействия внутри организации;
- привлечение работников к управлению;
- обучение работников и их карьерный рост;
- удовлетворенность работников;
- справедливость оценки и поощрения и др.

На основе специально разработанной системы балльной оценки был рассчитан индекс прогрессивности по каждой из 150 компаний. Самым высоким этот индекс оказался у таких всемирно известных компаний, как IBM, American Medical International, 3M.

После завершения общей оценки прогрессивности управления людьми Д. Краветс сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. За пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между индексом прогрессивности и финансовыми показателями их работы, особенно такими, как прибыль и доходы на акцию.

Таким образом, прогрессивность форм и методов управления людьми, умение понимать, анализировать и прогнозировать их поведение становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

Вопросы к ситуации

1. Как бы вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления людьми в вашей организации? Аргументируйте вашу позицию. Приведите конкретные примеры из практики работы вашей организации.

2. Что, на ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать в вашей организации для повышения прогрессивности управления?

Кейс для обсуждения «Как научиться учиться»

Многие крупные компании, в особенности те, которые доминировали в своих отраслях, обнаруживают, что должны предпринять усилия для превращения в обучающиеся организации. Хорошим примером является компания АТ&Т, осуществившая важнейшие изменения после того, как была вынуждена освободиться от местных компаний-операторов в 1984 г. Хотя в последние годы компания приобрела фирму National Cash Register и McCaw Electronics, это не остановило ее в стремлении изменять методы ведения бизнеса, политику и процедуры с целью повышения эффективности. Например, в прошлом каждое подразделение АТ&Т работало наполовину независимо друг от друга. Теперь же руководители всех основных бизнес-групп ежемесячно проводят встречи, длящиеся несколько дней, чтобы обсудить различные операции и научиться работать сообща, используя синергетический эффект. Для компании это абсолютно новый метод работы. Высшее руководство организовало также команды для изучения и развития областей, в которых, по его мнению, для компании открываются наиболее благоприятные возможности. Каждая команда состоит из представителей всех четырех бизнес-групп. Главное исполнительное лицо компании (СЕО) пояснило логику, лежащую в основе этой новой системы, следующими словами: «Цель состоит в том, чтобы «перемешать» сотрудников, заставить людей общаться друг с другом и выявить области бизнеса и структуры, которые будут необходимы АТ&Т как компании в будущем».

IBM также делает попытки стать обучающейся организацией. Компания реорганизуется и налаживает коммуникации между всеми подразделениями. Лу Герстнер, новый СЕО, создал комитет из одиннадцати высших руководителей, отвечающих за операции компании, и поставил перед ними задачу находить лучшие пути совместной работы. Он также заменил корпоративный исполнительный совет IBM, состоявший из

трех членов, на всемирный совет, включающий 34 руководителя. Этот совет собирается четыре-пять раз в год для обсуждения практики ведения бизнеса, проблем и решений, а также инициатив, касающихся всей компании. Цель этих изменений в IBM состоит в том, чтобы упростить бюрократическую структуру и заставить менеджеров учиться новым методам выполнения работы.

В дополнение к структурным изменениям многие фирмы переосмысливают формы обучения своих менеджеров. Чтобы научить менеджеров большей гибкости и умению разрешать нетипичные проблемы, такие компании, как General Electric, Motorola, Weyerhaeuser и IBM, создают собственные корпоративные университеты или ведут тщательный мониторинг тренингов, которые менеджеры проходят вне компании. Например, в Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей. В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня. Высшие руководители GE разбиваются на группы и имеют возможность отправиться куда угодно, чтобы собрать необходимую информацию. Чтобы выполнить задание в установленный тридцатидневный срок, некоторые группы отправляются за рубеж. Затем под руководством консультантов, инструкторов компании и университетских преподавателей они упорядочивают, анализируют, оценивают собранную информацию и представляют ее «наверх». В рамках подобных программ менеджеры GE учатся переосмысливать старые подходы к разрешению проблем и пре-

вращать свои предприятия в научающиеся организации, которые оказываются способными не только адаптироваться к вечно меняющемуся миру бизнеса, но и предвидеть изменения и извлекать из них уроки.

Вопросы к ситуации

1. Почему таким фирмам, как АТ&Т и ИВМ, необходимо преобразование в научающиеся организации?
2. В чем сходство подходов, использованных АТ&Т и ИВМ? Выявите и поясните две сходные черты.
3. Почему научающиеся организации все шире используют внутрифирменное обучение и программы развития менеджмента?

Кейс для обсуждения «Концептуальная модель - мечта или реальность?»

Бирис Никифоров отдел планирования и анализа в течение 14 лет. Его руководитель считает, что Борис готов к продвижению по ситуации –переход в финансовое управление кампании. Для этого он должен пройти повышение квалификации по университетской программе для высшего руководящего состава. Одна из первых частей данной программы касается организационного поведения. Борис считает, что после 14 лет руководства людьми овладения принципами управления поведения не представит для него трудностей. Однако во время лекций по организационному поведению профессор сделал несколько замечаний, которые вызвали у Бориса раздражение. В частности, профессор отметил: « Большинство менеджеров достаточно хорошо знают своих специалистов, имеют хорошие знания в конкретной функциональной области, но очень плохо управляют своими подчиненными. Одна из причин заключается в том, что, имея большой опыт работы с людьми, менеджеры считают себя в этом деле экспертами. В то время как ученые, работающие в области организационного поведе-

ния, только начинают углубляться в понимания индивидуального поведения. Кроме того, для эффективного управления людьми мы должны научиться лучше предсказывать и контролировать организационное поведение. В настоящее время ведется разработка нескольких людей, которые, как мы надеялись помогут менеджерам лучше понимать, предсказывать организационное поведение и управлять им».

Борис был огорчен тем, что профессор очевидно принижает значение практического опыта управления людьми, и не мог представить себе, как концептуальная модель, поможет ему в работе.

Вопросы к ситуации

1. Как вы думаете, прав ли Борис Никофоров в своей оценке лекций профессора? Какую роль может играть практический опыт управления людьми?

2. Каков смысл концептуальных людей в области организационного поведения? Как бы вы оценили относительную ценность изучения теорией и результатов исследования по сравнению с практическим опытом, для эффективного управления людьми.

3. Как бы вы, используя концептуальную модель, объяснили Борису Никофорову, что знание законов организационного поведения может помочь ему лучше управлять людьми?

Упражнение 1.

Высокоэффективная организация будущего

Цель: развитие навыков выявления связей между изменениями в организационной среде современного бизнеса и требованиями, которые предъявляют эти изменения к организациям будущего в контексте организационного поведения и управления человеческими ресурсами.

Порядок выполнения

Этап 1. Индивидуальная работа в течение 10-15 мин. Составление портрета высокоэффективной организации будущего, принимая во внимание происходящие и предстоящие изменения в окружении и внутренней среде организации.

Этап 2. Работа в малых группах (15-20 мин.). Выработка группового решения в отношении высокоэффективной работы организации будущего.

Этап 3. Обсуждение мнения малых групп в аудиториях (15-20 мин) и выработка общего видения признаков высокоэффективной организации будущего и предъявляемых к ней требований в контексте организационного поведения и управления человеческими ресурсами.

Для самостоятельной работы

Задание 1. Написание эссе.

Ваш руководитель озабочен тем, чтобы привлечь новых и удержать высокоэффективных сотрудников, которые нужны организации для успешной работы, используя политику поддержки служащих. Он попросил вас заняться этим вопросом. Подготовьте краткую справку с конкретными предложениями для вашего руководителя.

Задание 2. Аннотация статьи.

Подготовьте аннотацию статьи, которая содержала бы материал, характеризующий практику отечественных организаций по выработке и реализации «ответных» мер в области управления человеческими ресурсами на изменения организационной среды бизнеса.

2.2. Семинар № 2. Различия в индивидуальном поведении

Цель - формирование системы знаний о различиях в индивидуальном поведении и процессе восприятия в контексте организационного поведения.

Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Что мы знаем о поведении человека в организации?

Сущность поведения индивида, его особенность. Личность, роль, управление поведением. Базовая модель индивидуального поведения. Индивидуальные различия. Способности и навыки. Демографические характеристики. Взаимодействие индивидуальных различий и ситуационных факторов. Теория взаимодействия и ее выводы.

2. Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации? Верно ли утверждение «Восприятие реальности важнее самой реальности»?

Восприятие и его значение в понимании индивидуального поведения. Факторы восприятия, различия в восприятии и поведении. Формы и принципы организации восприятия. Эффекты восприятия. Управление впечатлением.

3. В какой степени атрибутивный процесс является необъективным и как этого можно избежать?

Роль атрибуции в понимании индивидуального поведения. Теория каузальной атрибуции Келли (Kelley). Диспозиционная и ситуационная атрибуция. Факторы предпочтения типа атрибуция. Ошибки атрибуции.

Кейс для обсуждения «Мнение консультанта»

Laurelli Materassi s.n.c. - это предприятие, которое производит фирменные матрасы (т.е. те которые обладают известной маркой). Поскольку матрасы громоздкие и их транспортировка дорогостоящая, на предприятие создали национальную систему франчайзинга с многочисленными локальными предприятиями (филиалы), которые производят их для местных продавцов. На предприятии работает примерно 32 рабочих монтажников-сборщиков, которые выполняют различные операции при изготовлении матраса. Пружины для и матраца поставляются от внешнего поставщика. Во внутренней части

матраса находятся пружины и пена (пенопласт), которые должны быть покрыты тканью. Каждый сборщик должен выполнять задание со специфически длинной цепью монтажных операций. Для каждой операции есть стандарт, как получить наилучший результат (performance) и денежное вознаграждение базируется на производительности.

Известный консультант в области организации обратилась к дирекции провести исследование по оценке выполнения работы сборщиков. Обследование включало психологическое тестирование работников и выявление посредством результата возможности предсказывать реальное выполнение (performance) работы работника. Один из тестов оценивал локус контроля. Консультант была уверена, что основная часть являлись экстерналами, (т.е. контроль осуществлялся средой), учитывая характер работы сборщиков. С большим удивлением, она обнаружила, что почти все сборщики показывали результат внутреннего локуса контроля. Почему?

Вопросы к ситуации

1. Какое ваше мнение по поводу выводов консультанта?

Кейс для обсуждения «Управление бездельниками»

Работники корпоративного call-центра проводят недостаточное количество времени на рабочих местах, отвечая на телефонные звонки. В место этого они гуляют по помещению и разговаривают друг с другом, обсуждая свои личные дела. Иными словами, работа заняться праздными беседами и бездельем. Важные звонки остаются без ответа, что приводит к проблемам обслуживании потребителей.

Вопросы к ситуации.

1. Как бы вы охарактеризовали этих работников и как это может быть связано с вашей оценкой работы?

2. Какие виды ошибок вы можете допустить при этих суждениях и что можете предпринять, чтобы обойти эти ошибки, чтобы составить более объективное мнение?

3. Как можно применительно к описанной проблеме использовать обучение, инновационные системы вознаграждения, программы по управлению организационными поведением и меры дисциплинарного характера.

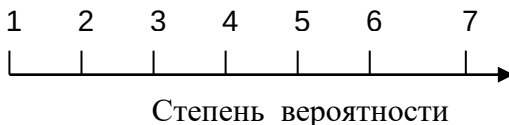
Упражнение

Причины неэффективного поведения

Цель: развитие навыков анализа, оценки результатов и корректировки поведения индивида с позиции теории атрибуции.

Павел работал в компании «Витраж» с момента ее основания в 1985 г. Являлся отличником качества и неоднократно получал поощрения за профессиональный труд. Последнюю награду и денежное вознаграждение он получил 3 года назад. К настоящему времени ситуация резко изменилась. За прошедших 1,5 года отношения Павла с коллегами испортилось, стали натянутыми. Он всегда был не особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от сослуживцев держаться подальше от его рабочего места. Дал понять, что пропадет инструмент. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимая им продукция оценивалась как бездефектная. Это было правилом работы Павла. Сейчас при выборочном контроле 3 из 100 изделий выбраковываются. Как видим, от нулевого брака он перешел к 3 % брака, в то время, как у коллег он составляет 1,5 %.

Что послужило причиной такого изменения поведения Павла. Среди них можно назвать следующие:



- 1 - Низкая мотивация
- 2 - Низкая самооценочность
- 3 - Проблемы со здоровьем
- 4 - Семейные проблемы
- 5 - Плохое руководство
- 6 - Отсутствие творческого подхода

Прокомментируйте каждую из своих оценок

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____

Поведение Павла стало предметом беспокойства его руководителя. Хороший работник превратился в середняка. Что бы вы сделали на месте менеджера Павла:

	Да	Нет	Почему
1. Перевели Павла на другую работу			
2. Пригласили Павла на беседу			
3. Отстранили Павла от работы, объяснив ему свое решение			
4. Поговорили с коллегами Павла для выяснения причин ухудшения качества его работы			
5. Оставили все как есть еще на полгода			
6. Связались с женой Павла, чтобы выяснить, имеются ли личные причины производственной проблемы			
7. Проанализировали свое собственное поведение как начальника Павла			
8. Направили Павла к консультанту по управлению персоналом, чтобы выяснить его мнение относительно создавшейся ситуации			
9. Повысили Павла, так как он работает в настоящей должности 6 лет			
10. Другие варианты действий			

Для самостоятельной работы

Задание. Написание Эссе.

Во время делового обеда вы услышали следующую беседу за соседним столом. Человек А.: «Я хочу вам сказать, что если вы сделаете своих рабочих счастливыми, они будут работать более производительно». Человек Б.: «Я не уверен в этом; если я сделаю их счастливыми, может быть, они и будут исправно ходить на работу, но не обязательно станут работать в полную силу». С кем из беседующих вы согласны и почему?

2.3. Семинар № 3. Личность в организации

Цель - формирование системы знаний о современных подходах к исследованию, формированию и развитию личности, изучение практики использования теории поведения личности в управлении человеческими ресурсами.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Что такое личность и как можно описать ее поведение?

Понятие личности. Влияние характеристик личности на организационное поведение индивида. Основные подходы к исследованию, формированию и развитию личности. Теория поведения личности. Пять основных характеристик личности. Модель «от незрелости к зрелости» К. Арджириса. Типология личности Майерс-Бригг.

Критически проанализируйте утверждение: «Различные психологические процессы можно представить, как отдельные кусочки мозаики, в то время как личность можно представить как уже законченную картину».

2. Ключевые аспекты личности, связанные с выполнением работы.

Позитивная и негативная аффективность. Представление человека о самом себе: самооффективность и самоконтроль. Дополнительные аспекты личности, связанные с работой. Ма-

киавеллизм. Авторитаризм. Ориентация по типу поведения. Фрустрация. Ориентация на достижения. Интеллектуальные способности: Различные формы интеллекта. Оценка индивидуальных способностей при подборе персонала. Компетенция индивида. Модель компетенций специальности.

3. Природа и основные характеристики установок

Понятие, компоненты и способы изменения установок. Факторы, порождающие установки, связанные с работой. Функции установок: приспособление, защита собственного эго, выражение ценностных ориентаций, познавательная. Изменение установок. Препятствия на пути изменения установок. Предоставление новой информации. Воздействие страхом. Устранение несоответствий. Влияние друзей и коллег.

Кейс для обсуждения «Хорошая идея, которая не была реализована»

Предприниматель имеет прекрасную идею нового продукта, который еще не представлен на рынке, и все его друзья считают, что организация производства такого продукта принесет большую прибыль. Однако, начинающий предприниматель не может найти необходимых финансовых средств, чтобы начать дело, несмотря на наличие позитивных экономических предпосылок: бизнес-план тщательно проработан и обоснован, венчурные фирмы заинтересованы в финансировании подобных проектов и проявляют интерес к его бизнес-плану. Однако после встречи с предпринимателем и обсуждения проекта отказываются от участия в предприятии. Он начинает терять надежду и склонен отказаться от своего проекта.

Вопросы к ситуации

1. Как вы думаете, почему он не может получить финансирование для своей новой идеи?
2. В чем конкретная причина его трудностей? Обоснуйте ответ.

3. Можно ли изменить данную ситуацию?

Кейс для обсуждения «Фирменный пирог Натали»

Натали среди своих друзей считается поваром на все руки, однако ее коньком было угощение к чаю. Особенно ей удавались сладкие пироги с начинкой. После многолетних лестных отзывов, выслушанных ею о ее фирменных пирогах, Натали стала задумываться: «Может быть, для них найдется рынок». Она огляделась вокруг, перепробовала буквально всю аналогичную выпечку, предлагаемую в местных бакалейных магазинах, и пришла к выводу, что она готовит лучше всех. Так она начала производство прямо у себя на кухне и взялась за выпечку «Пирога от Натали». После того, как она выпекла несколько сотен пирогов, она разложила их по коробкам, загрузила в семейный фургон и отправилась искать покупателей. Сначала, рассказывает она, местные магазины отказывались пробовать ее выпечку; в конце концов, они уже имели в своих морозилках товары известных марок, так зачем связываться с ее маленькой, неизвестной компанией? Однако — и это важно — Натали была настойчива и убедительна. «Я дала им попробовать мой пирог, — говорит она и затем добавляет: — Всякий понял бы, что он намного лучше того, что сейчас продается в магазинах». Покупатели это тоже быстро поняли, и объемы продаж пошли вверх.

Конец истории счастливый. Натали перенесла свое производство в маленький магазинчик, затем в более крупный, затем на маленькую фабрику и в конечном счете на большую фабрику, оборудованную последними высокотехнологичными системами да приготовления выпечки. В настоящее время ее компания состоит из 300 работников и производит 50 тонн продукции в день. Ее компания является крупнейшим производителем и распространителем замороженной выпечки в мире. Благодаря чему она достигла столь грандиозного успеха? Ответ Натали заключен в единственном слове — страсть. Под

этим она подразумевает огромную веру в собственный продукт и идеи. Как она сказала: «Вы должны всем сердцем верить, что все получится, если у вас есть прекрасный продукт и грандиозная идея». И еще, по ее мнению, жизненно необходимы личные навыки. «Общение с людьми — решающий фактор, это наиболее важное умение, которым должны обладать менеджеры и предприниматели. Если бы я не любила людей и не умела с ними общаться, я бы никогда не смогла нанять тех, кого хотела, привлечь необходимых покупателей и многое другое, что необходимо для ведения бизнеса и его развития».

Натали была избрана «предпринимателем года» в университете, где работает один из нас, она произвела впечатление необычайно теплого, дружелюбного, открытого и располагающего к себе человека, способного находить общий язык с самыми разными людьми. Фактически все, кто встречали ее, реагировали одинаково: «Я куплю у нее пирог и что угодно другое в любое время!» Сейчас Натали продает свою компанию очень крупной корпорации за сумму около \$500 млн. Итак, имеют ли значение человеческие навыки? В сущности, очаровательная Натали - впечатляющее доказательство этого!

Вопросы к ситуации

1. Натали определенно обладает развитым и эмоциональным, и практическим интеллектом. Как вы думаете, обладает ли она высоким успешным интеллектом также?
2. Предположим, что у Натали не было бы таких выдающихся личностных навыков. Как вы думаете, ее компания процветала бы? Почему или почему нет?
3. Если бы вы могли выбирать для себя разновидность высокоразвитого интеллекта — когнитивный, эмоциональный, практический или успешный, - какой бы вы предпочли? Какой из них наиболее важен для работы, которую вы выполняете сейчас или намереваетесь выполнять в будущем?

Деловая игра «Комплектование кадров с учетом личностной характеристики»

Цель игры — анализ задач, стоящих перед менеджером по персоналу в разных экономических условиях; развитие системного подхода к решению проблем управления персоналом; привитие навыков выявления и анализа факторов внешней и внутренней среды при комплектовании кадров.

Задание 1.

Выберите сферу деятельности и сформируйте предприятие с учетом финансово-экономических и политических реалий в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности и этапа жизненного цикла предприятия.

Выберите организационно-правовую форму (ООО, АО и пр.) и обоснуйте свой выбор.

Сформулируйте миссию, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе, определите основные задачи Вашего предприятия.

Определите стратегию развития предприятия. Дайте ей краткую характеристику и основные требуемые характеристики персонала, необходимые для ее осуществления.

Постройте дерево целей, отражающее работу с персоналом. Оно должно включать все основные аспекты (кадровый состав, системы мотивации и оплаты труда и пр.), направленные на обеспечение удовлетворенности работников своим трудом.

Выберите организационную структуру управления. Результаты должны быть представлены в виде объективно обоснованной схемы.

Задание 2.

У Вас на предприятии открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформулируйте название отдела и должности (у обоих кандидатов должность одинаковая). Изложите суть и требования по выбранной должности, используя системный анализ.

Выявите контингент лиц внутри Вашей группы, которые хотели бы и могли работать в этом отделе. Они будут играть роль работников (из внешней среды).

Члены Вашей подгруппы являются работниками Вашего предприятия и также могут претендовать на должность в новом отделе.

Системный анализ вакантной должности включает в себя ряд контрольных вопросов:

1. Первоначальные данные:

- наименование предприятия и сфера его деятельности;
- наименование подразделения;
- наименование должности.

2. Основное содержание работы (краткая и простая формулировка того, что нужно делать).

3. Основные производственные связи, включающие в себя три блока;

- кому подчиняется (должности, фамилии);
- кем руководит (должности, фамилии);
- с кем взаимодействует по горизонтали (должности, фамилии).

4. Условия труда, включающие в себя характеристику вакантной должности, то есть описание ее отличительных черт от других должностей на предприятии, в отрасли, в регионе, таких как:

- особые условия труда;
- система и размер оплаты труда;
- льготы;
- возможности роста.

5. Характеристика оборудования и инструментов, которыми предстоит пользоваться занявшему вакантную должность.

6. Характеристика приемов и методов работы, которыми должен владеть кандидат на вакантную должность.

7. Характеристика видов материалов и информации, ко-

торые необходимо использовать в работе.

8. В дополнительных условиях и ограничениях указываются дополнительные характеристики вакантной должности.

Задание 3.

Проведите оценку (ранжирование) нижеприведенных критериев (либо предложенных Вами) с учетом целей предприятия и сформулированных Вами ранее требований по каждой должности.

Критерии оценки работника при комплектовании кадров:

1. Соответствие требуемому профессиональному уровню.
2. Умение работать в группе (степень коллективизма).
3. Терпимость.
4. Уровень карьерной лестницы, которого хочет достигнуть работник.
5. Упорство.
6. Стремление к успеху.
7. Трудолюбие.
8. Соответствие требуемому социально-культурному уровню.
9. Инициативность.
10. Коммуникабельность.
11. Умение вникнуть в задачу.
12. Творческий подход к решению задач.
13. Физическое состояние.
14. Психическое здоровье.
15. Оптимизм.
16. Приверженность фирме.
17. Умение использовать демократические способы убеждения.
18. Предпринимательский подход к решению задач.
19. Управляемость.
20. Степень влияния личной жизни на работу.

Задание 4.

Проведите оценку всех претендентов по вышеперечисленным критериям (с учетом их значимости).

Задание 5.

Оцените уровень планируемой прибыли на каждого работника в новом отделе.

Подсчитайте потенциальные затраты на каждого претендента, используя нижеприведенные списки затрат (для «старых» работников также учесть затраты на настоящий момент).

Затраты на нового сотрудника (в денежном выражении):

1. связанные: с его поиском;
2. с наймом;
3. на обучение;
4. потери: от брака (в первую очередь на стадии освоения работы),
5. от нехватки кадров до стадии полноценного участия работника в проекте;
6. временные на этапе освоения (перерасход времени);
7. заработная плата;
8. косвенная заработная плата (обеды, оплата проезда и т. п.);
9. материальное стимулирование (льготы, бонусы и т. п.);
10. пакет социальных гарантий;
11. взносы предприятия в фонды государственного социального страхования;
12. издержки предприятия на уплату налогов;
13. организация рабочего места;
14. специальная одежда и т. п.;
15. прочие затраты.

Затраты на «старого» сотрудника (в денежном выражении):

1. связанные: с выявлением лиц, подходящих для новой программы;
2. на обучение;
3. потери: от брака (в первую очередь на стадии освоения работы);

4. от нехватки кадров до стадии полноценного участия работника в проекте;
5. временные на этапе освоения (перерасход времени);
6. увеличение заработной платы (Д - прирост затрат по отношению к имеющимся);
7. материальное стимулирование (Д);
8. пакет социальных гарантий (Д);
9. взносы предприятия в фонды государственного социального страхования (Д);
10. издержки предприятия на уплату налогов (Д);
11. организация рабочего места (Д);
12. специальная одежда и т. п.;
13. прочие затраты.

Задание 6.

Рассчитайте сравнительный показатель для каждого претендента. Сделайте выбор. Расчетный сравнительный показатель:

$$I = \frac{K_{\text{балл}_i} * K_{\text{обуч}_i} * P_{\text{раб}_i}}{C_{\text{раб}_i}},$$

где $K_{\text{балл}_i}$ – балльная оценка профессионального уровня и эмоционально-психологического портрета i -го работника;

$A_{\text{обуч}_i}$ – коэффициент обучаемости i -го работника (принять равным 0,8 для всех претендентов);

$P_{\text{раб}_i}$ – планируемая прибыль на i -го работника;

$C_{\text{раб}_i}$ – затраты на i -го работника.

Источник: Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие/ Л.И. Лукичева. М.: Омега-Л, 2004. С.320-322.

Упражнение 1. Планирование карьеры

Цель - развитие навыков планирования карьеры с учетом индивидуальных различий

Задание: составить траекторию и определить фазы карьеры, выявить основные трудности в ее планировании.

Порядок выполнения (выполнения индивидуально каж-

дым студентом):

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте точкой (X) то место, где вы находитесь сейчас.

2. На отрезке линии, который отражает ваше прошлое, укажите события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проанализируйте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, обозначьте события, связанные с карьерой, которые, по вашему мнению, вызовут реальное чувство удовлетворенности.

5. Проранжируйте будущие события от высшего к низшему в соответствии с их осуществлением и ожидаемой удовлетворенностью.

6. Вернитесь к пункту 3 и проведите аналогичное ранжирование прошлых событий. Сравните обе последовательности событий с точки зрения их осуществления и удовлетворенности. Сделайте вывод о реальности ваших представлений о будущем.

7. Обобщите полученный опыт планирования карьеры, какой из шести этапов планирования оказался наиболее трудным? Почему? Каковы основные источники осуществления и удовлетворенности, связанные с карьерой? Какие из них, вероятно, не будут реализованы в той карьере, которую вы выбрали? Хотели ли вы сделать карьеру в области управления? Основан ли ваш ответ на понимании и оценке потенциальных источников осуществления событий и удовлетворенности, которые вы определили?

Упражнение 2. Ежегодное повышение зарплаты

Цель - развитие навыков позитивной оценки результатов работы и использования методов оценки производительности.

Задание: разработать рекомендации по выполнению заработной платы сотрудников с учетом оценки их производи-

тельности и индивидуальных характеристик.

Порядок выполнения

1. Группа студентов делится на подгруппы из 3-4 человек.
2. Подгруппа знакомится с ситуацией.
3. Каждым членом подгруппы определяются ранги сотрудников с учетом их производительности и индивидуальных характеристик.
4. Разрабатываются рекомендации по повышению заработной платы сотрудников.
5. Предложенные рекомендации обсуждаются в подгруппах. Принимается «экспертное» решение.
6. Представитель подгруппы дает рациональное объяснение по поводу прибавки зарплаты каждому из восьми сотрудников.

Для самостоятельной работы

Задание. Поиск и анализ информации в сети Интернет.

Зайдите на сайт любой крупной организации и найдите информацию, связанную с кадровой политикой по найму новых работников. Попытайтесь найти информацию о конкретных навыках, способностях требуемых от соискателей.

1. Представлена ли подобная информация?
2. Есть ли среди упомянутых навыков те способности или черты характера, которые связаны с выполнением работы?
3. Если да, думаете ли вы, что компания правильно определяет набор индивидуальных характеристик для сотрудника, которого ищет? (это может зависеть от бизнеса и отрасли в которой работает компания).

2.4. Семинар № 4. Удовлетворенность работой и организационная приверженность

Цель - формирование системы знаний об основных источниках и следствиях удовлетворительности работой и преданности своей организации, овладение способами формирования и применения установок, определяющих отношение к работе.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Испытывает ли большинство людей удовлетворение от своей работы?

Удовлетворенность работой: факторы, следствия, способы измерения. Проблемы использования персонала и удовлетворенность работой. Теория удовлетворенности работой: двухфакторная теория, теория ценностей. Последствия неудовлетворенности работой: абсентеизм, текучесть кадров. Развернутая модель увольнений по собственному желанию.

2. Подходы к повышению привлекательности труда: теория и практика успешных компаний.

Повышение привлекательности труда и расширение должностных обязанностей. Разработка программ повышения производительности на основе удовлетворенности работой.

3. Нужно ли бороться за приверженность работников? Как управлять разнообразием рабочей силы?

Организационная приверженность и подходы к ее развитию. Влияние организационной приверженности на повышение конкурентоспособности организации. Негативное отношение к другим: предубеждения и дискриминация. Проблемы, возникающие из-за предубеждений на работе. Предубеждения, основанные на принадлежности к определенным группам. Разнообразие рабочей силы. Проблемы и современная практика управления разнообразием рабочей силы.

Кейс для обсуждения «Ирина уходит с работы»

Компании увольняют своих сотрудников. Люди не уверены в завтрашнем дне. Принимая во внимание нестабильную ситуацию в экономике, кому придет в голову уйти с надежного рабочего места?

Возможно, это покажется странным, но хорошие люди - ценные работники - делают это ежедневно. Обычно они делают это в поисках лучшего места. Возьмем для примера Ирину, опытного страхового агента в Северо-восточной страховой компании, которая, заполняя необходимые для увольнения бумаги, написала:

«Эта работа мне не подходит. Мне хотелось бы принимать более активное участие в принятии тех решений, которые имеют ко мне непосредственное отношение, а также иметь больше возможностей показать, на что я способна. Мне всегда не хватало объективной обратной связи относительно качества моей работы, кроме того, компания не ставит нас в известность о своих планах на будущее. В общем, большую часть времени я чувствовала себя незначительным винтиком в общем механизме».

В ответ на вопрос, могла ли компания сделать что-либо, чтобы изменить ситуацию, Ирина просто ответила: «Наверное, нет».

Почему так много подающих надежды сотрудников уходит с работы? И почему так много других остаются, поскольку у них нет ничего лучшего, но работают спустя рукава? Одна из основных причин – причина Ирины - совершенно очевидна и часто встречается во многих организациях: неспособность вызывать и поддерживать в сотрудниках чувство самоуважения.

Компании должны быть заинтересованы в том, чтобы сотрудники типа Ирины испытывали чувство самоуважения. Приложив к этому определенные усилия, компания значительно выиграет, сократив затраты на обучение новых сотрудников и уменьшив текучесть кадров, и в результате повысит произ-

водительность труда и качество работы, а также получит в качестве награды инновационное мышление и дружную командную работу.

Специалисты по работе с персоналом и менеджеры могут значительно способствовать успеху компании, развивая в сотрудниках сознание своей необходимости, защищенности, индивидуальности, сопричастности и компетентности. Каким образом? Придавая большее значение всем важным компонентам самооценки сотрудников и понимая, что именно способствует, а что препятствует развитию этих компонентов.

Ирина сомневается в том, что ее компания когда-либо изменится, но другие организации предпринимают решительные шаги на пути развития и укрепления чувства самоуважения в своих сотрудниках. В результате они добиваются сокращения текучести кадров, увеличивают производительность труда и сокращают расходы на обучение новых сотрудников.

Вопросы к ситуации

1. Считаете ли вы, что решение Ирины уйти с работы напрямую связано с её чувством самоуважения?

2. Что вы думаете об удовлетворенности Ирины своей работой и её чувстве преданности организации? Какое отношение имеет данный случай к исследованиям основных факторов, определяющих удовлетворенность и преданность, а также их последствий?

3. Какой урок может извлечь компания из данного случая? Что она может и должна сделать в этой связи?

Кейс для обсуждения «Милый друг»

Совладелец компании Дмитрий Кунис стал жертвой предательства со стороны коммерческого директора и, тем не менее, дал ему хорошую рекомендацию при последующем трудоустройстве. Не слишком ли мягко он себя повел? Прощение за чужой счет?

Дмитрий Кунис уволил сотрудника за утрату доверия, но решил, что новому работодателю знать об этом необязательно. — Есть люди, которые приходят в новый коллектив и всех буквально очаровывают. Нам попался такой парень: умный, симпатичный и энергичный, — вспоминает президент и совладелец компании-генподрядчика СТЕР Дмитрий Кунис (выручка компании за 2010 г. — 3,7 млрд руб., среди заказчиков — Нуипйаг, Шпез, «Белая дача»). Несколько лет назад по рекомендациям коллег он нанял нового инженера — Николая Петрова (имя и фамилия изменены). Инженер оказался не только толковым, но и гиперобщительным. Вскоре Кунис отметил его коммуникабельность и перевел в отдел продаж, а потом повысил до коммерческого директора. За новую работу Петров взялся с энтузиазмом. «Он хватался за все и буквально сыпал идеями», — вспоминает Кунис. Вскоре, однако, у блистательного сотрудника выявился серьезный недостаток: Петров не умел работать в команде. Он много обещал, но при этом пытался решать все задачи единолично, не выполнял обязательства, срывал сроки и подводил клиентов. Вместе со своим партнером Юрием Иоффе Дмитрий Кунис отмечал перегруженность коммерческого директора и предлагал ему делегировать часть полномочий. Однако Петров рекомендации акционеров игнорировал. Петров, в свою очередь, скорее всего, тоже был недоволен сложившейся ситуацией. «Очевидно, ему казалось, что по сравнению с тем, как он «зашивается и пашет», все остальные просто бездельничают», — предполагает совладелец СТЕР. Возможно, именно это и подтолкнуло коммерческого директора к неэтичному поступку: Николай попытался увести у компании крупного клиента. Петров предложил свои услуги по проектированию и строительству складских помещений заказчику, с которым СТЕР уже вел переговоры о крупном годовом контракте. «Все равно выполнять заказ буду я. Он может обойтись намного дешевле, если мы минуем посредника в лице фирмы», — заявил он клиенту (как Николай собирался выполнять крупный заказ в одиночку, Кунис не зна-

ет). Заказчик, однако, дешевизной не прельстился и к тому же оказался хорошим знакомым Дмитрия Куниса. «Твой работник за твоей спиной делает мне альтернативные предложения, будь с ним осторожен», — предупредил он главу 5ТЕР. Узнав о поступке топ-менеджера, Кунис почувствовал разочарование. «Как это так? Делаешь ставку на человека, доверяешь ему, а он тебя предает», — делится переживаниями Кунис. Однако, успокоившись, он вместе с партнером стал взвешивать все за и против увольнения сотрудника. Коммерческий директор вел переговоры со многими клиентами. Найти в кратчайшие сроки равноценную замену его опыту и знаниям было сложно. Кроме того, Петров был «любимцем публики», большая часть работников его обожала. «Увольнение «хорошего человека», которому симпатизирует коллектив, всегда шок для сотрудников», — беспокоился Кунис. Однако опасения, что ситуация может повториться, все же взяли верх, и после совещаний акционеры ВТЕР решили уволить Петрова. Обязанности коммерческого директора Кунис и Иоффе в тот момент поделили между собой. Разговор с отступником был коротким и эмоциональным. Акционеры вызвали сотрудника в кабинет и сказали: «Парень, ты получаешь у нас заработную плату и хочешь за спиной у нас вести свой бизнес? Так иди и веди, но без нас!»

«Показательную порку» и акт устрашения из увольнения сотрудника Дмитрий Кунис решил не устраивать. Акционеры разъяснили ситуацию лишь ближайшим коллегам Петрова. Глава 5ТЕР чувствовал личную ответственность за сложившуюся ситуацию: если человек перестал справляться с работой и начал проявлять свои худшие качества, значит они с партнером «что-то недоглядели». Самого же Петрова Кунис частично оправдывал, считая, что неблагоприятный поступок тот совершил «не со зла и корысти» и «не по подлости» — это была ошибка инфантильного человека, склонного к необдуманным действиям. «Петров поступил как ребенок. Он импульсивно сделал предложение клиенту и не подумал о возможных

последствиях», — говорит гендиректор.

Но через год бывший сотрудник снова напомнил о себе.
Петров

долго искал новое место. Наконец, потенциальный работодатель попросил его предоставить рекомендацию с предыдущего места работы

Петрову ничего не оставалось, как набраться смелости и обратиться

с подобной просьбой к Дмитрию Кунису. За год обида у главы STER улеглась. Петров не негодяй и не вор, подумал Кунис, не стоит всю жизнь

преследовать человека, который когда-то совершил ошибку по глупости. В итоге Дмитрий согласился дать характеристику бывшему коммерческому директору. «Парень талантливый, но неорганизованный»

аттестовал он экссотрудника, однако о неприятном инциденте рассказывать новому работодателю не стал. В итоге работу Петров получил, а из того случая, уверен глава STER, извлек серьезный урок.

Однако для самого Дмитрия Куниса история, очень похожая на ту, что произошла с Петровым, частично повторилась через несколько лет. В одном из параллельных бизнесов Куниса и Иоффе, инвестиционном проекте, компаньоны поймали третьего партнера на воровстве при закупках. Отношения с ним они также разорвали. Но Кунис, по собственному признанию, так и не решил, как избежать подобных ситуаций в дальнейшем. Ведь тотальный контроль над сотрудниками приводит к подавлению их инициативы. Полное же доверие иногда становится причиной материальных потерь и разочарования.

Задания для анализа ситуации

1. Охарактеризуйте поведение Д. Куниса при приеме нового сотрудника. Объясните, почему он решил дать ему хорошую рекомендацию при увольнении. Правильно ли он по-

ступил?

2. Объясните, что в поведении Н. Петрова могло настроить Д. Куниса.

3. Приведите примеры видов работ, для которых навыки работы в команде являются решающими. Объясните почему.

4. Расскажите, какие риски для администрации несет увольнение сотрудника, к которому хорошо относятся в коллективе, и что можно предпринять для их уменьшения.

5. Рассмотрите, какие методы работы с сотрудниками наиболее целесообразны, чтобы соблюдался баланс интересов работник —• работодатель.

Для самостоятельной работы

Задание 1. Написание Эссе

1. На производственных участках промышленного предприятия абсентеизм (уклонение от работы) стало настолько высоким, что в течение многих дней можно наблюдать как опоздание на работу и отсутствие рабочих вначале производственной смены, так и нехватку людей на всех участках сборочного конвейера. Менеджер по управлению производством озабочен низкой степенью удовлетворенности работой и приверженности работников к предприятию. Он поручил вам заняться данной проблемой.

Подготовьте краткий отчет с конкретными предложениями для вашего руководителя.

2. Во время делового обеда вы слышали следующую беседу за соседним столом. Человек А.: «Я хочу вам сказать, что если вы сделаете своих рабочих счастливыми, они будут работать более продуктивно». Человек Б.: «Я не уверен в этом; если я сделаю их счастливыми, может быть, они и будут исправно ходить на работу, но не обязательно станут работать в полную силу». С кем из беседующих вы согласны и почему?

Задание 2. Аннотация статьи

Изучите публикации, отражающие практику предприя-

тий по использованию методов повышения удовлетворенности работой и развития организационной приверженности. Подготовьте аннотацию статьи.

2.5. Семинар № 5. Проблемы мотивации индивидуального поведения

Цель - овладение современными методами трудовой мотивации и методикой мотивации посредством структурирования выполняемой работы.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Мотивация как основа организационного поведения. Мотивация, мотивационный процесс. Обзор классических теорий мотивации. Современные теории трудовой мотивации. Теория постановки целей. Теория подкрепления. Теория поколений.

2. Мотивация посредством структурирования выполняемой работы.

Особенности мотивации за счет достижения большей привлекательности выполняемой работы. Качество трудовой жизни и социотехнического проектирования. Модель характеристик работы. Методы повышения мотивационного потенциала выполняемой работы. Расширение и обогащение работы. Создание автономных рабочих групп.

3. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию сотрудников. Результативность мотивации.

Кейс для обсуждения «Мотивирование работников в химической компании»

Представьте, что вы наняты руководством крупной химической компании для содействия в разрушении проблемы, связанных с низким уровнем морального состояния, характерного для персонала компании. Никто не хочет выполнять поручение

работнику, считая ее неинтересной. Уровень текучки кадров и прогулов высоки, а уровень эффективности выполняемой работы остался неизменно низким. Основываясь на положениях о теории мотивации, подготовьте ответы на следующие, связанные с этой ситуацией вопросы:

1. Предположим, что после опроса работников компании кампании вы обнаружили, что они убеждены в том, что никому нет никакого дела до того, насколько хорошо они выполняют свою работу. Какие теоретические концепции могли бы помочь объяснить эту проблему? Применяя эти подходы, что бы вы рекомендовали кампании сделать для расширения этой проблемной ситуации?

2. Должностные лица компании сообщили вам о том, что работа сотрудников хорошо оплачивается. Однако проведенные вами опросы обнаружили, что сами сотрудники испытывают противоположные ощущения. Какова природа данной проблемы с точки зрения теории мотивации? Что может быть сделано для устранения проблемной ситуации?

3. Один из сотрудников сказал вам, что ему неинтересна его работа, и вы полагаете, что он выражает мнение многих работников компании. Какие меры можно предпринять, чтобы сделать работу более интересной? Каковы ограничения осуществления вашего плана? Одинаково ли эффективным он окажется для всех сотрудников кампании?

Кейс для обсуждения «За пятью зайцами»

Не так давно «СЕТ-холдинг» приобрел несколько сельхозпредприятий в Орловской области, но радость от покупки омрачала низкая производительность труда работников. Новые владельцы решили, что людей недостаточно стимулируют, и нужно всего лишь повысить зарплаты. Но для начала менеджеры холдинга сравнили эффективность работы всех своих «колхозов» и наткнулись на странный факт.

К удивлению менеджеров «СЕТ - холдинга», в числе ли-

дерев по производительности труда оказалось предприятие, работавшее на самой старой и изношенной технике. Для повышения усердия своего персонала директор каждый месяц вывешивал на сарае рядом с мастерской зарплатную ведомость. Периодически в эту ведомость заглядывали жены работников, и если «подвиги» мужей оказывались более скромными, чем у коллег, недовольные супруги устраивали им взбучку. Таким образом директор воздействовал не на желание заработать (мотив достижения), а на страх оказаться хуже других, то есть мотив избегания. «Бывают руководители от природы, они интуитивно пони мают, как управлять людьми», — восхищается руководителем колхоза-передовика директор по развитию «СЕТ-холдинга»

Использованный прием примитивен, но с точки зрения управления мотивацией он оказался настоящим прорывом. Дело в том, что большинство популярных теорий мотивации страдают общим недостатком — они гребут всех сотрудников под одну гребенку. Так, согласно концепции Абрахама Маслоу, все люди хотят одного и того же: они начинают с удовлетворения «базовых» нужд и заканчивают высшей потребностью в самореализации. Поэтому и стимулировать нужно всех одинаково. Опыт «СЕТ-холдинга» говорит об обратном: разным типам людей нужны разные стимулы: одним — деньги, другим — скалка жены. Поэтому компания не стала огульно повышать всем зарплату, а решила воздать каждому свое. Для начала персонал протестировали с помощью методики российского ученого Владимира Герчикова. Он одним из первых выделил пять разных типов трудовой мотивации.

Владимир Герчиков на личном опыте убедился, что «универсального сотрудника» не существует — после того, как познакомился с миром советского завода. Он пришел на предприятие молодым инженером и быстро дорос до заместителя главного конструктора. Но неожиданно бросил карьеру, чтобы получить социологическое образование. «Отец понял, что одна из основных проблем страны — в низкой производительности

труда и неэффективности системы трудовых отношений», — объясняет дочь ученого, управляющий партнер группы компаний «Топ-менеджмент консалт» Зоя Герчикова.

Профессор Герчиков решил разработать концепцию мотивации, с помощью которой можно было бы повысить эффективность работы людей. В последние годы жизни (исследователь умер в прошлом году) он работал на кафедре управления человеческими ресурсами в Государственном университете — Высшей школе экономики. «Когда его называли мыслителем, он злился и говорил: „Я в первую очередь инженер и всегда думаю о том, как сделать, а не как объяснить“», — вспоминает ученик Герчикова Алексей Ребров.

Окончательно концепция созрела в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации.

Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет «пахать» с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили.

Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу.

Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Казалось бы, идеальный сотрудник, однако «хозяином» очень сложно управлять — он не терпит, когда им командуют.

Работник патристического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы.

Наконец, особая заслуга Владимира Герчикова — откры-

тие им пятого типа мотивации. Он обнаружил то, что давно лежало на поверхности: есть категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Автор назвал данный тип избегательным, или люмпенским, «западный менталитет такой трактовки в принципе не допускает,— говорит Алексей Ребров.— Иностранцы считают, что всегда виноват руководитель, что он недостаточно мотивирует людей и т. п. Но в России такие взгляды не работают».

Помимо теории, Владимир Герчиков разработал тест Мотуре, который позволяет отнести человека к тому или иному типу. Правда, чистые типажи в природе встречаются редко — в каждом из нас в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации. Особенно часто в России встречается люмпенский тип. По словам Зоси Герчиковой, в компаниях работает до 30-35% «люмпенов», тогда как реальных рабочих мест, где допустим данный тип мотивации, менее 12%.

Модель Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов (см. таблицу 3), и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений. Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации (см. таблицу 4), и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Менеджеры компании решили ввести соревновательные элементы во всех 16 агропредприятиях. Правда, вместо указания размера зарплаты они начали информировать персонал об объемах выработки. «Каждый сотрудник мог ежедневно видеть, кто сколько вспахал, и самостоятельно подсчитать, сколько денег получают другие, - говорит Елена Пророкова. - Это заметно улучшило отношение к работе».

Не забыли и про «патриотов», которым, согласно концепции Герчикова, нужна любовь и забота со стороны руко-

водства. Чтобы стимулировать эту категорию сотрудников, в «СЕТ-холдинге» не только значительно увеличили соцпакет, но и разработали специальное положение о социальной защите работников. В итоге за два года объем производства агропредприятий вырос более чем в два раза, и в немалой степени успех связан именно с новой системой мотивации.

Точно так же выборочно действуют на коллектив и моральные стимулы. Например, одна косметическая компания решила организовать короткие утренние собрания, чтобы «взбодрить» сотрудников. Так поступают многие ритейлеры — почему бы не перенять эту практику.

Однако Алексей Ребров, которого пригласили в качестве консультанта, сначала протестировал продавцов. Он пришел к выводу, что лучше всех в сети продают люди с инструментальной мотивацией и очень низким уровнем «патриотизма», а эту категорию сотрудников «бодрят» исключительно материальные стимулы. «Им лишь бы деньги зашибать, и плевать как», — поясняет Ребров. Предложить таким людям распевать по утрам корпоративный гимн фактически означает выставить их за дверь. В результате от тотального морального стимулирования компания отказалась.

Садитесь правильно

«Владимир Герчиков сказал мне: вот эти и эти люди скоро уволятся, — вспоминает менеджер компании „Арт-отель» Сергей Артамошкин, защищавший диплом под руководством ученого. — К моему удивлению, так и произошло».

Знание мотивационного типа сотрудника дает работодателю ответ на два вопроса: что человек хочет получить за работу, и как он ее будет делать. По подсчетам Алексея Реброва, цена подбора сотрудника с неправильной мотивацией — снижение производительности труда на 25%.

Однако понять, сотрудник какого типа будет полезен компании, а кто окажется изгоем, не так-то просто.

Более или менее ясно только с люмпенами — они не нужны практически никому, за исключением компаний с ко-

мандно-административным стилем управления. «Люмпен - это человек, который может прикрыться тазиком в нужный момент: у него куча обоснований и десятки виноватых,— говорит Алексей Ребров.— В большинстве случаев от таких сотрудников нужно немедленно избавляться».

Сложнее всего с управленцами—чтобы определить, какой мотивационный тип подходит для конкретной руководящей позиции, нужно оценить два фактора: будет ли у менеджера собственный бюджет, а также стоит ли над ним другой босс, который способен вмешиваться в его работу. Например, в ситуации, когда нет бюджета, но есть вышестоящий начальник, отлично справляются люди с высоким уровнем «патриотизма» и низкой «хозяйственностью». «„Хозяин» в таких системах неуправляем — это вредный тип, который имеет свое мнение по любому поводу и будет спорить с первым лицом»,— поясняет Алексей Ребров.

Если же бежать за советом некуда, но есть определенный бюджет, то менеджер с патриотическим типом мотивации категорически противопоказан. В таких случаях «патриот» попадает в депрессию и чувствует себя брошенным, он становится инертным и не может принять ни одного ответственного решения. Например, директор филиала крупного промышленного холдинга в ходе тестирования откровенно сказал: «Все важные решения принимает президент. Я же не могу с ним спорить!» «Нужно действовать, а он смотрит начальнику в рот»,— прокомментировал Алексей Ребров позицию этого директора.

Несмотря на яркость и простоту, типологическую модель Герчикова используют не много компаний. Возможно, потому, что далеко не все фирмы готовы прикладывать сверхусилия, чтобы выделять разные группы сотрудников и для каждой из них разрабатывать свои мотивационные схемы. «Отсеивать людей по психотипу во время тотальной нехватки квалифицированного персонала не может себе позволить почти ни одна компания»,— считает руководитель практики HR-консалтинга

IBS Елена Данилова.

К тому же непонятно, под какой тип людей необходимо разрабатывать мотивацию—под тех, кто уже есть, или под тех, кого компания хочет видеть. «В наше время не принято задерживаться на одном месте больше трех лет, — продолжает Данилова.— А каждый раз заново настраивать систему мотивации под новый состав слишком дорого и трудоемко».

Источник Лисицын Д. За пятью зайцами // Секрет фирмы № 11 (243), 2008. с.52-55.

Вопросы к ситуации

1. Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к системе трудовой мотивации на отечественных предприятиях.

2. Каковы различия между теориями А. Маслоу и В. Герчикова?

Кейс для обсуждения «Мотивация: кросс культурные особенности»

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на каче-

ство продукции.

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

Вопросы к ситуации

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

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Кейс для обсуждения «В чем секрет Хиддинка»

В конце 2005 г. чрезвычайно обострилась ситуация с назначением главного тренера сборной РФ по футболу. С 1991 г. рейтинг российского футбола катастрофически падал. Усилиями руководства Российского футбольного союза (РФС) в качестве главного тренера сборной был приглашен голландский специалист Гус Хиддинк.

Перед Хиддинком была поставлена задача подготовки

сборной России к чемпионату Евро-2008: попасть в финальную часть чемпионата, выйти из группы и, в случае удачи, занять призовое место.

Г. Хиддинку быстро удалось найти общий язык с игроками. В «пух и прах» был разрушен бытовавший в России миф о том, что тренер, не владеющий языком страны, в которой работает, не способен достучаться до своих футболистов. Секрет того, как это произошло, раскрыл весной 2008 г. Андрей Аршавин (один из ведущих игроков сборной):

— Что отличает как Адвоката (голландский тренер, приглашенный для работы в команде «Зенит»), так и Хиддинка от большинства российских тренеров — у голландцев в команде все вместе. В быту нет разделения на основных и запасных. Каждый резервист может обратиться к тренеру с какой-то житейской просьбой, и к нему отнесутся точно так же, как к ведущему игроку. Это еще одна причина, почему сейчас в сборную все хотят ехать и с радостью откликаются на приглашения.

Еще одним психологическим ходом Г. Хиддинка при подготовке сборной стала беспрецедентная открытость проведения тренировок. Для сборной России, привыкшей к «осадному положению» на тренировочной базе в Бору, несколько дней тренировок, на которых могли присутствовать все желающие, — это было что-то невероятное. На этих тренировках могли присутствовать разведчики команд-соперников, Хиддинк это предвидел. Он, таким образом, отправлял «весточку» и своим, и чужим. Подобная демонстрация уверенности в себе сопровождалась, с одной стороны, приличными тренировочными нагрузками, с другой — отличным настроением: смех во время занятий не умолкал.

По мнению игроков, Хиддинк сделал то, на что не решился бы ни один российский тренер: дал игрокам свободу. Перед матчем со сборной командой Англии в Москве Хиддинк объявил субботу выходным днем. При другом наставнике футболисты сидели бы в Бору, где все здорово: еда, покой-

ствие, но... они бы сходили с ума, нечем заняться. Здесь же тренер им доверил, они спокойно поехали, погуляли, зашли в ресторан, поужинали. Они сказали: «Гус нам доверяет, и мы отвечаем ему тем же». Футболисты Хиддинка не подвели.

Перед матчем со сборной командой Македонией голкипера сборной В. Малафеева не вызвали на игру. Об этом и о причинах не вызова Хиддинк позвонил ему лично, все объяснил, до того как это было опубликовано в прессе. В результате футболист не обиделся и в следующей игре показал блестящий результат.

Игроки так оценивают поведение тренера перед игрой:

— От него (Хиддинка) требуется нечто такое, что очень сложно передать словами: ему нужно вселить в команду веру. Когда смотришь на главного тренера за несколько часов до начала матча, а он не грызет ногти, не старается походить на мрачную тучу, а с кем-то шутит, на какие-то вопросы журналистов отвечает, подмигивает футболистам, то понимаешь, что тренер может вести себя так, поскольку уверен в своей команде.

Одну из главных своих задач Хиддинк сформулировал для себя следующим образом: «То, что раньше было достоинством российского футбола, теперь стало его главным врагом. Современный игрок-миллионер может щадить себя, не идти на большие жертвы. В старые времена советский футболист ценился как несгибаемый, атлетически развитый и неподатливый игрок. Сегодня российский футболист технически в меру способен и ментально неустойчив».

Некоторые игроки сами признавались: «У меня нет достаточной мотивации для игры за сборную». Если нет такой мотивации, то при всем уважении к этим людям Хиддинк выберет более амбициозных. Что и было продемонстрировано тренером при подготовке к матчам.

Хиддинк сразу расположил к себе журналистов. И не только подробными ответами на каждый вопрос. В один из моментов на его первой пресс-конференции он вдруг поднял

чей-то диктофон и спросил: «Ребята, у кого тут пленка закончилась?» «Ребята» оторопели. Они, привыкшие к тому, что многие отечественные тренеры не считают их за людей, вдруг столкнулись с нормальным человеческим отношением к себе и своей работе.

По результатам выступления на чемпионате Европы по футболу 2008 г. сборная РФ впервые за последние 18 лет заняла третье место, поставленная перед Хиддинком задача была выполнена.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций

1. Расскажите, какие теории мотивации были использованы при разработке системы воздействия на футболистов.

2. Приведите основные мотивирующие факторы, которые применяет Хиддинк.

3. Объясните, что из рассмотренного с точки зрения мотивации может быть применено при управлении сотрудниками современной организации.

4. Объясните, что нельзя применять в организациях реального сектора и почему.

5. Разберите ситуацию: за счет чего произошло изменение поведения футболистов, которое позволило команде занять призовое место.

Кейс для обсуждения «Сделано вручную»

Для автомобилестроителей общепризнанным преимуществом в конкурентной борьбе является качество. С каждым годом качество продукции растет, и те, кто когда-то нередко оказываются в отстающих. В ходе непрерывной борьбы некоторым автомобильным фирмам удастся выиграть годовое сражение, но все они понимают, что битва продолжается и будет разгораться вновь и вновь.

В отрасли, где «все воюют против всех», имеется одна фирма, которая год за годом сохраняет стабильное качество.

Это — Rolls-Royce. Фирма утверждает, что примерно 60% всех ее моделей, построенных со времени основания фирмы в 1904 г., еще могут передвигаться. Никто не оспаривает это утверждение. В то же время фирма не принимала участие в нескончаемой гонке совмещения передовой технологии со сборочным конвейером. Во всяком случае, Rolls сопротивлялся внедрению высоких технологий, но все же умудряется выпускать одну из самых высококачественных марок в мире. (Некоторые бы добавили — самую высококласную марку). Один рабочий-металлист, который в неделю паяет шесть радиаторных решеток, заметил: «То и дело появляются умники, предлагающие установить сварочный автомат. Но мы всегда возвращаемся к ручной сварке». И это не единственный участок ручного труда. Большинство узлов автомобиля изготавливается вручную, а в тех случаях, когда применяется техника, возраст станков зачастую составляет пятьдесят и более лет. Однако это не мешает компании Rolls-Royce выпускать в год примерно 3200 высококачественных машин. Применяя трудоемкий процесс сборки, фирма обеспечивает синхронизацию поставки 80 000 деталей с работой персонала. В результате нужные части всегда оказываются под рукой, и работа выполняется как надо с первого раза.

Ручной труд на Rolls-Royce имеет разные формы. Например, корпус каждого автомобиля Rolls чистится и обрабатывается в течение четырех дней, прежде чем начнется покраска. Некоторые из компонентов гидравлики собираются в масле, чтобы защитить их от загрязнения. В то же время фирма внимательно следит за тем, чтобы их машины были на уровне технических нововведений, хотя и не ускоряет этот процесс. Например, Rolls-Royce ввел антиблокировочные тормоза через пять лет после того, как это сделали другие производители марок «люкс», потому что фирма хотела довести систему до совершенства и гарантировать, что не будет потеряна сверхчувствительность педали тормоза. Последние модели Rolls-Royce оснащены также таким серьезным усовершенство-

ванием, как контролируемая микропроцессором система подвески, на разработку которой фирме потребовалось четыре года. Rolls-Royce также стимулирует обратную связь со своими клиентами по части совершенствования автомобиля. Благодаря этим предложениям фирма разработала шторки «под дерево», которые закрывают солнцезащитные козырьки, когда ими не пользуются. Планируется внедрить также прорези для удержания стеклянных столиков* для приема пищи, которые выдвигаются из спинок сидений.

И хотя Rolls-Royce явно не является гигантом автомобилестроения, компания знает, что сможет удержать свою рыночную нишу благодаря тщательной ручной отделке и высокому Качеству. Подобное сочетание качества доброго старого времени и продуманного внедрения передовой технологии поддерживает репутацию Rolls-Royce стабильно высокой.

Вопросы к ситуации

1. Использует ли компания метод обогащения труда?

Ответ поясните.

2. Использует ли Rolls-Royce при производстве автомобилей какие-либо из критических психологических состояний, описываемых в модели характеристик рабочего места?

3. Стоит ли компания Rolls-Royce перед необходимостью изменить существующий процесс производства и ввести социотехнические разработки? Ответ поясните.

Упражнение 1

Мотивация персонала

Цель - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников

Задание. Проанализируйте любые три, из предложенных десяти ситуаций, (неявные) и предложите сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения

(явные и способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

3. Отдел - победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

7. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

8. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

9. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);

- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

- 2. Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.
- 3. Постановка целей мотивации.
- 4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности — стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
- 5. Осуществление мотивации:
 - создание условий, отвечающих потребностям;
 - обеспечение вознаграждения за результаты;
 - создание уверенности в возможности достижения цели;
 - создание впечатления от ценности вознаграждения.
- 6. Управление мотивацией:
 - контроль за ходом мотивационного процесса;
 - сравнение полученных результатов с требуемыми;
 - корректировка стимулов.

Упражнение 2

Трудовая мотивация посредством проектирования рабочего места

Цель - Ознакомление с методом описания характеристик работы при проектировании рабочего места с помощью диагностического исследования рабочего места Хекмана-Олдхэма (ДИРМ). Получение навыков перепроектирования рабочего места на основе анализа мотивационного потенциала выполняемой работы.

Порядок выполнения

1. Ознакомиться и получить из «первых рук» представление о методе описания характеристик работы при проектировании рабочего места. (В данном случае с помощью Диагностического исследования рабочего места Хэкмана-Олдхэма (ДИРМ)).

2. Получить обратную связь в отношении мотивационного потенциала вашей нынешней или предыдущей работы, а также выявить и сопоставить ее важнейшие характеристики.

Как работать с анкетой

1. Опишите, пожалуйста, как можно более объективно вашу нынешнюю работу (или ту, которая была в прошлом). Обведите кружком цифру на шкале, которая в наибольшей степени соответствует этому описанию.

а. Насколько *разнообразна* ваша работа? Иными словами, в какой мере эта работа связана с выполнением различных функций и задействует ваши разнообразные навыки и способности?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Мало разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять одни и те же рутинные операции

Умеренно разнообразна

Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей

б. Насколько *целостна* ваша работа, представляет ли она собой *четко определенную часть задания*? Другими словами, является ли работа целостным объектом с определенным началом и концом, или же она представляет собой лишь небольшую часть общего объема и завершается другими людьми или машинами?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Моя работа
лишь малая
часть общего
объема и ре-
зультаты моей
деятельности
нельзя разли-
чить в конеч-
ном продукте
или услуге.

Моя работа
является до-
вольно весо-
мым «бло-
ком» в об-
щем объеме,
и мой вклад
можно уви-
деть в конеч-
ном продук-
те.

Я обязан выпол-
нить все задание
целиком — от
начала до конца.
Результаты моей
деятельности
легко просмат-
риваются в ко-
нечном продукте
или услуге.

с. Насколько *в целом важна* ваша работа? Иными слова-
ми, могут ли результаты вашей работы существенно повлиять
на жизнь и благополучие других людей?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Не очень
важна. Ре-
зультаты мо-
ей работы
вряд ли ока-
жут серьез-
ное воздей-
ствие на дру-
гих людей.

Относительно
важна.

Очень важна.
Её результаты
могут весьма
серьезно по-
влиять на дру-
гих людей.

d. Насколько *автономна* ваша работа? То есть в какой
мере работа позволяет *вам самостоятельно решать*, как ее
осуществлять?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Мало автономна. Работа почти не дает мне «права голоса» при решении, как и когда ее осуществлять.

Достаточно автономна. Многие элементы стандартизированы и находятся вне моего контроля. но в то же время я могу принимать некоторые решения самостоятельно.

Очень автономная работа. Она предоставляет мне почти полную свободу и ответственность принимать решения, как и когда ее выполнять.

е. В какой степени *сама работа* предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? То есть дает ли *сама работа* информацию о том, насколько она вам удастся – независимо от обратной связи со стороны коллег или начальства?

1 - - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать вечно и не узнать, как у меня идут дела.

В достаточной степени. Иногда выполнение работы предоставляет мне обратную связь, иногда нет.

В большей степени. В ходе работы я почти постоянно имею обратную связь о том, как идут дела.

2. Приведенные выше пять вопросов измеряют разнообразие вашей работы, выявляют ее целостность, значимость, автономность и уровень обратной связи. Полный вариант ДИРМ содержит несколько дополнительных вопросов для из-

мерения каждого показателя. Однако для того, чтобы получить хотя бы некоторое представление о мотивационном потенциале, используйте проставленные вами баллы (от 1 до 7) для оценки каждой из характеристик работы и произведите следующие вычисления:

ДИРМ

=

разнообразие + целостность +
 значимость
 работы

3

*автономия*обратная
 связь

Затем вычертите профиль рабочего места и укажите на нем баллы мотивационного потенциала.

Методические рекомендации

Ригорд Хекман и Грег Олдмэн разработали модель характеристик работы, получившую широкое представление (рис. 4).

Эта модель основана на представлении о том, что конкретные характеристики работы способствуют возникновению определенных психологических состояний и что сила потребности работника к росту создает важный опосредующий эффект. Основные характеристики работы можно списать следующим образом.

Разнообразие навыков характеризует степень использования разнообразных навыков и способностей.

Однозначность рабочего задания определяет, имеет ли работа фиксированное начало и конец. Насколько полно работник выполняет предметный модуль работы.

Значимость рабочего задания характеризует его важность с точки зрения организации (внутренний аспект) и гордости, которую испытывает работник, выполняя порученную работу (внешний аспект).

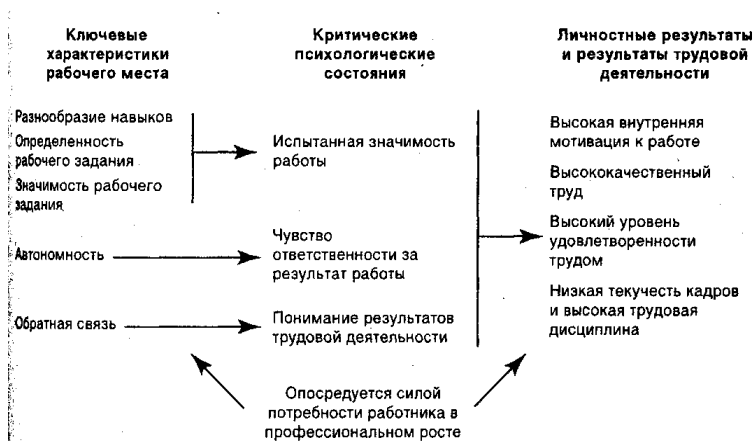


Рис. 4. Модель трудовых мотиваций в соответствии с характеристиками рабочего места по Хэкману-Олдхэму

Для самостоятельной работы

Задание 1. Аннотация статьи

Подготовьте аннотацию статьи, которая бы отражала проблему предприятий по использованию методов трудовой мотивации.

Задание 2. Разработка программы исследований

Составить форму для проведения функционального анализа поведения (АВС-анализ) работника, демонстрирующего:

- низкую производительность труда;
- неудовлетворенность работой.

2.6. Семинар № 6. Групповая динамика и управление конфликтным поведением

Цель - изучение групповых форм работы в менеджменте организации и методов управления конфликтным поведением, овладение навыками формирования групп, управления и диагностики конфликтами

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Влияние группы на поведение и результативность индивида.

Природа и роль групповых форм организации организации работы в современных условиях функционирования организации, их потенциальные преимущества и недостатки. Влияние группы на индивидуальное поведение. Социальная фасилитация и социальная ингибиция. Понятие и виды групп. Генезис и развитие малых групп. Факторы, влияющие на результативность групп в организации.

2. Команды как особый вид групповой работы.

Основы формирования команд, подходы к их формированию. Понятие и значение командных форм работы. Принципы формирования и функционирования управленческих команд. Особенность формирования и функционирования самоуправляемых команд.

3. Практические проблемы организации групповой и командной работы.

Примеры из практики деятельности российских предприятий. Потенциальные недостатки групповой и командной работы. Специфические проблемы работы управленческих команд. Современные подходы к командированию. Эффективность работы групп и команд. Ключевые факторы эффективной командной работы. Действия по построению успешных команд.

4. Конфликты и конфликтное поведение.

Основные подходы к понятиям «конфликт» и «конфликтное поведение». Функции конфликтов. Примеры конфликтов в организации, которые носят позитивные и негативные функции. Причины конфликтов. Управление конфликтами и конфликтным поведением. Использование конфликта в интересах сотрудников (задействованного в конфликты, постоянного наблюдателя, руководителя). Групповая динамика

Кейс для обсуждения «Всегда одна и та же история»

Предприятие ДИКСОН - производитель автопогрузчиков для промышленности, приступило к процессу производственной реорганизации, создав, пять производственных команд, каждая из которых состоит из 6 человек. Автопогрузчики изготавливаются по собственным оригинальным проектам, с грузоподъемностью и размерам в соответствии со специализацией и требованиями каждого отдельного клиента.

Прежде, до организации рабочих команд (team), заказы и проекты, осуществляемые инженерами и конструкторами, контролировались двумя руководителями, которые устанавливали специальные задания каждому отдельному подчиненному в соответствии с производственной необходимостью. Поскольку каждый из 30 сотрудников были в состоянии выполнить любое задание необходимое для производства и сборки автопогрузчиков, решения относительно распределения заданий не были заранее запланированы, и все задания устанавливались в последний момент. До образования команд, моральный климат был очень низким, отсутствия и опоздания увеличивались и, несмотря на то, что качество работы было соответствующее, каждую неделю обнаруживали много ошибок, которые можно было бы легко избежать. Большая часть работников были способными работниками, с опытом работы и работали в ДИКСОН не менее 3-х лет. Несмотря на приличное вознаграждение, получаемое в ДИКСОН, люди не рассматривали ДИКСОН как «хорошее место» для работы, и поэтому, был приглашен консультант для решения проблем. Ознакомившись с проблемой, консультант рекомендовал создать рабочие команды. Он столкнулся со следующими проблемами:

- сотрудникам не нравилось работать в неопределенности, не зная, какое задание они получают в этот день;
- задание воспринималось как премия, или как наказание, в соответствии со сложностью задания;

- рабочие были раздражены тем, что не могли выполнить свое задание полностью автономно, от начала и до конца всего цикла работы;

- некоторые работники стремились «увильнуть» и избежать контроля (постоянного наблюдения) руководителя, что вызывало недовольство остальных;

- каждый работник знал, что может компетентно выполнить производственное задание, если бы имел большую автономию в своей работе.

Рабочие команды, организованные в организации имели огромный успех. Группы были организованы так, что принимались к рассмотрению личные предпочтения для каждого члена команды. Было переданы заказы на работу, условия выполнения, сроки и группы были свободны в организации работы внутри группы, так как считали лучше. Менеджмент объявил, что не может быть и речи о возможном снижении производительности, более того, если это случится, то вернуться к прежней организации работ. Производительность не упала, отсутствия, опоздания и ошибки повторялись меньше.

Через какое-то время консультант был приглашен для контроля ситуации. Две группы из шести высказали некоторые жалобы: «Мы вернулись к старой истории!» Консультант сразу понял мотив их раздражения: в обоих случаях руководитель «вошел» в группу и определял задания для некоторых членов команды. Руководители предполагали, что имели основание для этого, так как клиенты просили ускорить поставку, и их целью было только обеспечить поставку в короткие сроки.

Таким образом, точка зрения членов команды была другой, и они спрашивали, поддерживают ли реально руководители организацию рабочих групп.

Вопросы к ситуации

1. Как вы оцениваете поведение руководителей в отношении запросов клиентов?

2. Что случилось с момента организации команд? Кто спонсор проекта?

3. От чего зависели улучшения в отношении отсутствий, опозданий и производительности?

4. Что бы сделали на месте консультантов?

Кейс для обсуждения «Новичок в бригаде»

Сергей учится на младшем курсе в университете. Летом он подрабатывал на одной из фабрик в родном городе. В первый рабочий день он подошел к начальнику склада, где ему предстояло работать. Группа, в которой работал Сергей, отвечала за погрузку/разгрузку транспорта, перевозившего материалы и готовую продукцию.

После двух недель работы Сергей с удивлением заметил, насколько мал объем выполняемой бригадой работы. Казалось, они только и делают, что стоят и разговаривают, а иногда даже прячутся, когда надо выполнить работу. Часто оказывалось, что Сергей один разгружает грузовик, в то время как другие члены бригады где-нибудь слоняются. Когда Сергей посетовал на это своим сослуживцам, они дали понять, что если ему что-то не нравится – он может уйти, но если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. Хотя Сергей сознательно был исключен из жизни бригады (он не проводил перерывы с остальными рабочими, а по пятницам не пил вместе с ними пиво в баре), вчера он подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу. Платят неплохо, вот я и не слоняюсь без дела. Через несколько недель я начинаю учиться, и мне хотелось бы получше всех вас узнать. Но, честно говоря, я рад тому, что не такой как вы, ребята». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы таким же».

Вопросы к ситуации

1. Каковы возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы групп имеют место в данном случае?

2. Объясните поведение членов рабочей бригады с точки зрения воздействия групповой сплоченности на производительность.

3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков статус Сергея в группе?

4. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с последним высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

Кейс для обсуждения «Командный подход к продажам в Cutler-Hammer»

Cutler-Hammer является одним из крупнейших в мире поставщиков товаров электротехнического контроля и оборудования по передаче энергии. Если вам нужен рубильник для своего дома, или многоквартирного дома, или для трансформатора на фабрике, где вы работаете, не сомневайтесь — подразделение компании Cleveland Eaton Corp. в Питтсбурге изготовит его для вас.

На протяжении многих лет торговые представители Cutler-Hammer работали обычными, традиционными методами. Они принимали заказы от клиентов, полагавшихся на их знание продукции компании, и продавали то, что требовалось клиентам. Это получалось прекрасно до того времени, когда несколько лет назад ассортимент компании значительно расширился как по количеству наименований, так и по сложности продукции, и торговые представители обнаружили, что не в состоянии все удерживать в своей памяти. Как результат, они продавали только то, что знали сами, независимо от того, являлся ли этот товар наиболее подходящим для клиента. Но это было не единственной проблемой. Хотя некоторые торговые представители усердно работали для получения многомиллионных долларовых контрактов, кто-то из коллег просто бездельничал и проедал успехи других, внося крохи в общее дело. Естественно, это приводило к недовольству сотрудников, ко-

торые, как вы можете представить, перестали должным образом обслуживать клиентов.

Поняв, что это путь в никуда, Брюс Бруссард (Bruce Broussard), менеджер торгового подразделения Cutler-Hammer, предложил внедрить практику командного подхода к продажам. Вместо того чтобы иметь армию представителей, стремящихся не отставать от последних разработок, Бруссард создал команды торговых представителей, которые назвал «стайками» и в которых люди специализировались на конкретном товаре или услуге. Сегодня, когда у клиента возникает проблема, представитель может позвонить человеку из другой «стайки», обладающему достаточной квалификацией для разрешения проблемы. В результате торговые представители Cutler-Hammer теперь считают себя людьми, скорее продающими решения, чем товары, — и их клиенты ценят это.

Неудивительно, что эта идея сначала столкнулась с сильным сопротивлением. Для того чтобы торговый персонал хорошо ее воспринял, пришлось провести ряд тренингов.

Усилия, затраченные на обучение, того стоили. Фактические перемены были впечатляющими. Сейчас компания имеет книгу благодарностей от довольных клиентов, насчитывающую на сегодняшний момент 150 записей, и их количество продолжает расти. Не так давно любая подобная книга была бы просто пустой. К радости руководителей компании, такой высокий уровень удовлетворенности клиентов отражается и на практических результатах. За последнее время рост рынка составлял только 4—7% в год. Cutler-Hammer имеет устойчивый рост в 18 %.

От этого плана выгадала не только компания, но и банковские счета торговых представителей. Хотя торговые представители иногда могут и понести определенные потери за счет перехода индивидуального заказа к коллеге по «стайке», это полностью окупится благодаря обслуживанию других заказов, в которых они имеют более высокую техническую квалификацию. И нет никакого опасения, что кто-то будет без-

дельничать при такой системе работы: любой заподозренный в уклонении от работы определенно не получит никаких направлений от коллег. Любой из представителей Cutler-Hammer, не желавший расставаться со старыми методами работы, сейчас, бросив единственный взгляд на свой чек с заработной платой в конце недели, сам окажется среди самых преданных сторонников командного подхода к продажам.

Вопросы к ситуации

1. Скажете ли вы, что в Cutler-Hammer до создания команд существовала проблема «коллективной безответственности»? Почему да или почему нет?

2. Какие проблемы должны были преодолеть команды на пути к успешному функционированию в Cutler-Hammer?

3. Какие уроки можно извлечь из того, что произошло в Cutler-Hammer, чтобы помочь сделать более эффективными команды в компаниях, в которых вы работаете?

Кейс для обсуждения «Делайте прямо противоположное»

Одной из основных причин возникновения организационных конфликтов является спад в экономике. Когда дела начинают идти плохо, большинство компаний урезают затраты и начинают увольнять работников. Проведенное недавно исследование показало, что это, вероятно, самая плохая стратегия, поскольку по своей природе она оборонительная. Когда положение вещей ухудшается, самое подходящее время изобрести что-нибудь и воспользоваться ситуацией. Иначе говоря, когда наступают тяжелые времена, преуспевающие фирмы делают как раз противоположное тому, что делают все остальные. В недавней аналитической работе этот вывод сформулирован следующим образом.

Старые рефлексy, которые обычно начинают действо-

вать, когда спад принимает угрожающие размеры, должны быть переосмыслены. Не ожидайте, например, что вам будет позволена роскошь резко сократить затраты на маркетинг или новые разработки. Эксперты доказывают, что разумные компании найдут средства для расширения рекламы и запуска в производство новых продуктов. Джон Коттер, профессор Гарвардской школы бизнеса, говорит: «Это иная система ответных действий. Вы просто не говорите: «Это тяжелые времена. Давайте сворачиваться». Вы рискуете и тратите еще больше».

Хороший пример тому — компания Note Depot. Когда экономическая система стала пошатываться, хозяева компании стали раз в квартал обращаться к своим продавцам по спутниковому телевидению и обсуждать с ними психологию продаж в период спада. Они предлагали шаги, способствующие повышению продаж покупателям, которые более чем когда-либо не желали тратить деньги.

У других фирм иные подходы. Компания Geico Insurance использовала экономический спад для того, чтобы как следует изучить рынок в рамках всей страны, узнать, где причиняют больше всего хлопот конкуренты, и затем усилить рекламную кампанию и снизить цены в этих регионах. Результат: сегмент рынка стал увеличиваться. В компаниях General Motors, Chryslers Toyota время разработки новой продукции было сокращено, и она смогла поступать на рынок значительно быстрее. Allegheny Ludlum, производитель особых сортов стали из Питтсбурга, поторопился завершить строительство прокатного стана стоимостью в 85 млн дол., что позволило повысить мощности на 30%. TJ International, производитель окон и специальных строительных материалов, воспользовался некоторым спадом деловой активности, чтобы отремонтировать свое оборудование, отладить технологические процессы и поискать лучшие способы производства продукции. Это было невозможно, пока оборудование работало на полную мощность. В компании Delta Airlines люди были переведены на другие должности до того момента, когда ситуация в экономике

начнет изменяться к лучшему, причем некоторым пилотам приходилось заниматься разгрузкой багажа с прибывающих рейсов. Компания CBS продала некоторые из своих активов, всем пришлось сократить затраты и повысить производительность. Фирма Masu's сконцентрировала свое внимание на улучшении обслуживания покупателей, чтобы вернуть себе клиентов, потерянных в результате действий конкурентов.

1. Информация в данном примере показывает, как действуют лучшие фирмы, чтобы противостоять экономическому спаду. Как реагируют на подобную экономическую фрустрацию их менее эффективные конкуренты? Используйте рисунок и таблицу для формулировки вашего ответа и обсуждения трех реакций приспособления.

2. Спад, без сомнения, приведет к межгрупповому конфликту в организации. Какие первопричины конфликта могут помочь понять его смысл? Назовите и опишите три из них.

3. Каким в данном случае видят конфликт менеджеры? Как этот взгляд отличается от взгляда их менее эффективных конкурентов?

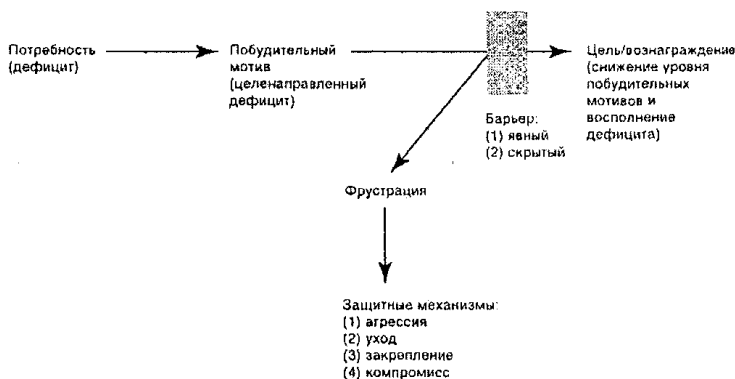


Рис. 5. Модель фрустрации

Примеры реакции на фрустрацию

Корректирующие реакции	Психологический процесс	Примеры
1	2	3
Компенсация	Погружение в работу с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям	Очень рьяный, много и усердно работающий президент клуба -25 лет, которому так и не удалось достаточно высоко продвинуться по служебной лестнице в своей компании
Замещение	Перенос скрытых эмоций на людей, идеи или предметы, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций	Мастер, который грубо отказывает в простой просьбе своему подчиненному после того, как получил резкий отказ от своего начальника
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой - получить воображаемое удовлетворение	Сотрудница, которая во время совещания мечтает о том, что она исправит ошибки своего начальника и будет признана всеми как настоящий лидер в данной области
Негативизм	Активное или пассивное сопротивление, осуществляемое подсознательно	Менеджер, которому не удалось избежать назначения в комитет, критикует каждое предложение, сделанное на его заседаниях
Проецирование	Защита самого себя от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям	Неудачник, который в глубине души хотел бы помешать продвижению по службе своим коллегам и которому постоянно кажется, что другие всеми силами стараются - посадить его в лужу

Продолжение табл. 12

1	2	3
Рационализация	Оправдание противоречивых и нежелательных форм поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов путем общепринятых объяснений	Продавец, который взвинчивает цены, потому что якобы «все так делают»
Регрессия	Возвращение на более низкий уровень зрелости при возникновении фрустрации	Менеджер, который потерпел неудачу на определенной административной работе, загружает себя, выполняя работу клерка или вникая в технические детали, что больше соответствует работе его подчиненных
Смирение, апатия и скука	Разрушение психологического контакта с окружающей средой, отказ от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности	Сотрудник, который не получает вознаграждений, которого не хвалят и не поощряют, не заботится более о том, насколько хорошо он выполняет свою работу
Бегство или уход	Выход из той области, в которой человек испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте, физически или психологически	Продавец, который, если у него сорвался крупный заказ, оставшуюся часть дня ничего не делает; старый рабочий, который постоянно получает резкие отказы от своих начальников и коллег, замыкается в себе и игнорирует все дружеские жесты в свой адрес

Кейс для обсуждения «Я выиграл - ты проиграл»

Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — м-ром Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае

необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

Вопросы к ситуации

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

Деловая игра «Лебедь, рак и щука»

Цель игры — знакомство с основными способами разрешения конфликта в организации, развитие навыков выбора оптимального способа разрешения конфликтных ситуаций, возникающих на фирме.

Задание. Ознакомившись с предложенными ситуациями, разработайте для каждой из них варианты разрешения с точки зрения менеджера по персоналу. Руководствуйтесь известными Вам стилями разрешения конфликтов. Постройте матрицы «интерес к себе - интерес к другим» и «выигрыш—проигрыш». Выберите оптимальный для каждой ситуации способ разрешения конфликта.

Порядок выполнения работы

1. Группа студентов делится на подгруппы из 2—3 человек.
2. Подгруппа знакомится с ситуацией 1.
3. Разрабатываются пять вариантов разрешения конфликтной ситуации менеджером по персоналу управляющей компании в соответствии с известными стилями.
4. Определяются преимущества и недостатки каждого из вариантов разрешения конфликтов применительно к данной ситуации.
5. Строится матрица «интерес к себе - интерес к другим» (каждому варианту будет соответствовать точка на плоскости с соответствующими осями (рис. 6). Интерес к себе определяется с точки зрения менеджера по персоналу.
6. Подгруппа знакомится с ситуацией 2.
7. Выполняются пункты 3 - 4 с позиций менеджеров каждой из вовлеченных компаний.
8. Для каждой из компаний ситуации 2 строятся матрицы «выигрыш—проигрыш». Для построения такой матрицы все варианты отображаются в соответствующих областях координатной плоскости (рис. 7). Выигрыш и проигрыш рассматри-

ваются и как материальные (финансовая сторона сотрудничества), и как моральные (душевное состояние задействованных сторон).

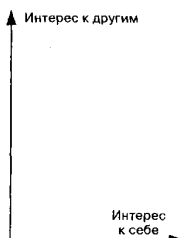


Рис. 6. Ориентация при решении конфликтов

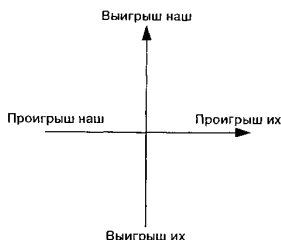


Рис. 7. Результат разрешения конфликта

Кейс для обсуждения «Звезда каталога»

Как-то вечером, когда Джулия Бреннер уже собиралась оформить перевод товара из своего отделения в центральный магазин в Нью-Йорке, раздался телефонный звонок. Из центрального магазина звонила помощница по закупкам: «Джулия, мне неприятно тебе это говорить, но ты должна собрать все модели 2030 и сегодня же отправить их мне».

Джулия работала менеджером нескольких спортивных отделов, и модель, о которой шла речь, была шелковой блузкой, пользовавшейся большим успехом. Одна штука стоила 75 долл., и с момента получения (десять дней назад) их было продано уже 45 из 96. Джулия уже звонила в Нью-Йорк, чтобы сделать повторный заказ, и получила ответ, что на это уйдет шесть недель.

Стоит ли говорить о том, как расстроил ее этот последний звонок. «С какой стати я буду отправлять вам свой самый ходовой товар?» Ее собеседница, Синди, ответила: «Я знаю, что ты продаешь их в сумасшедших количествах, но мы получили сотни заказов по каталогу, поэтому мы собираем все, что

есть в наличии».

«Замечательно, — последовала реплика Джулии. - Мне не платят за продажи по каталогам. Зачем мне терять деньги своего магазина, когда я и сама могу реализовать остатки на следующей неделе?»

Ответ Синди был прост: «Они уже проданы. Эти блузы больше не числятся в запасе». Поняв, что выбора у нее нет, Джулия отправилась в торговый зал, собрала все имеющиеся там блузы, а затем отправила их в Нью-Йорк. «Придется доложить об этом менеджеру, — подумала она. — Наверняка пересылка каждой блузки обратно стоит доллар и еще два упаковки и отправка на склад для каталога. Я ничего не получаю от этих продаж, а потому не заинтересована в том, о чем они меня просят. Это не только нечестно, это идет в убыток магазину».

Она решила обсудить проблему с Джоном Фридманом, менеджером магазина. Тот согласился, что для магазина данная практика слишком накладна, но фирма решила специализироваться именно на продажах по каталогам. «Так хочет руководство, а мы должны подчиниться».

Джулия настаивала на своем: «Тогда почему они требуют, чтобы и в магазинах, и в каталогах был один и тот же выбор товаров? Те, кто покупает по каталогу, не приходят в магазин, чтобы взглянуть на товар. Почему бы не подобрать разные модели?» Фридман ответил: «Джулия, взгляни на проблему с точки зрения магазина. Предположим, какой-то товар хорошо продается по каталогу, — разве тебе не нравится снижение торговой наценки в магазине, которое при этом происходит? Ты же знаешь правило: если что-то плохо идет по каталогам, скидка назначается там, а лишний товар отправляется в магазины. При этом тебе не вредит ни та скидка, ни лишний товар, не так ли?» Несколько успокоенная, Джулия отправилась назад в свой отдел, но мысли о несправедливости жизни не оставляли ее.

Кейс для обсуждения «Поздняя доставка»

Компания Joanna Stores — сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую она не обращает внимания на нарушение сроков поставок.

Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказанная партия от Marie Modes почти на 20000 изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа — согласованной даты аннулирования заказа. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту Marie Modes, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты. Она получила следующий ответ: «Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80% заказа вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».

Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30 августа, но Крафт ответил: «Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у нас есть, аннулируете вы заказ или нет». 2 сентября в магазин прибывает 18 000 единиц товара от Marie Modes, но платья так и остались лежать в грузовике.

Узнав об отказе от поставки, Крафт пришел в ярость: «Что мне с ними делать, съесть, что ли? Вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде». Реплика Карен: «В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы прекрасно знали, когда должен был быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания - один из ос-

новых покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров, и тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и «вкусный» заказ».

Требования к оформлению отчета.

Отчет должен содержать:

1. список экспертной группы;
2. 5 подробных вариантов решения ситуации 1;
3. анализ вариантов. Выбор предпочтительного варианта. Обоснование выбора;
4. матрицу «интерес к себе - интерес к другим» с пояснениями;
5. 5 подробных вариантов решения ситуации 2 с точки зрения менеджера одной из компаний;
6. анализ вариантов. Выбор предпочтительного варианта. Обоснование выбора;
7. 5 подробных вариантов решения ситуации 2 с точки зрения менеджера другой компании;
8. анализ вариантов. Выбор предпочтительного варианта. Обоснование выбора;
9. 2 матрицы «выигрыш—проигрыш» с пояснениями.

Источник: Лукичева Л.И. Управление организацией: учеб. Пособие/Л.И. Лукичева.М.: Омега-Л. 2004. С. 336-339.

Деловая игра «Разработка модели проблемной ситуации и способов ее разрешения. Ролевое представление сторон в конфликтной ситуации»

Методические рекомендации к проведению практического занятия с использованием методики «кейс-стади»

Деловая игра проводится по методике обучения «кейс-стади». Целью деловой игры является закрепления навыков руководства, овладение практическими приемами управления в сложных проблемных ситуациях, рассмотрение ролевых аспектов организационного поведения в конфликтных ситуациях.

ях. Игра проводится в несколько этапов, каждый этап имеет самостоятельное значение, завершается конкретной итоговой работой. Деловая игра позволяет оценить работу каждого участника, а также работу малой группы. Работа в группе позволяет сформировать навык взаимодействия в процессе работы, закрепить элементы группового поведения, выявить функциональное ролевое поведение членов группы. Этапы деловой игры:

1 этап - подготовка проблемной ситуации, написание текста проблемной ситуации и решения проблемы.

2 этап - Представление проблемной ситуации для анализа, разработка решения по предлагаемой проблеме.

3 этап - анализ и оценка предложенных решений, сопоставление с решением авторов проблемы.

Методические указания по подготовке к деловой игре:

1. Группа студентов должна быть разделена на малые группы - две и более. Каждая группа получает задание на подготовку проблемной ситуации. Тема, по которой должна быть разработана проблемная ситуация определяет руководитель игры.

2. Тематика для подготовки проблемных ситуаций:

- Разрешение конфликтной ситуации на предприятии, возникшего в результате изменения условий деятельности.

- Лидерство. Роль лидера и его поведение.

- Управление организацией в период реорганизации. Организационное поведение и сопротивление переменам.

- Формирование командной работы, закрепление ролей в команде, конфликт ролей.

- Мотивация персонала. Аспекты неудовлетворенности трудом. Морально-психологические факторы мотивации работы в команде.

- Отбор участников для формирования кросс-функциональной команды с учетом характерных черт личности и особенностей претендентов.

3. Подготовка проблемной ситуации. Процедура разработки проблемной ситуации охватывает несколько этапов. На первом этапе магистранты должны ознакомиться с публикациями по теме проблемы. Важно акцентировать внимание на публикациях периодических изданий, касающихся практического опыта деятельности предприятий. Использовать ресурсы Интернет. Изучение этих материалов позволит выявить проблему реально действующих предприятий, изучить опыт выхода из кризисных ситуаций. Изучить описанные в публикациях проблемы поведения персонала в конфликтных ситуациях.

4. На втором этапе осуществляется написание текста проблемной ситуации. Текст ситуации не должен превышать 2-3 с. Проблема должна быть видимой, содержать реальные факты, кроме того, при описании ситуации желательно использовать ролевые диалоги должностных лиц, или участников ситуации. Описание ситуации может содержать характеристику отдельных должностных лиц, стиля руководства, сложившийся характер взаимоотношений. Такую характеристику можно представить в виде отдельных высказываний участников ситуации, в форме прямой речи. В содержательной части описания необходимо кратко охарактеризовать предприятие, вид бизнеса, причины вызвавшие критическую ситуацию, отношение к ней отдельных групп работников, характер возможных потерь. Завершается текст ситуации проблемными вопросами, которые предполагают целенаправленный поиск решения проблемы.

5. На третьем этапе подготовки ситуации разрабатывается решение по предлагаемой проблеме. Предлагаемое решение проблемы следует предварить кратким анализом сложившейся ситуации с учетом характерных особенностей поведения каждого участника, анализом возможных потерь при критическом

развитии проблемы, анализ возможностей руководства предприятия разрешить кризис. Необходимо выявить мотивирующие факторы. Это позволит обосновать предлагаемое решение. Важно уделить внимание социальным факторам мотивации поведения участников проблемы.

Процедура проведения деловой игры.

Группа магистрантов делится на малые группы. Ролевые задания малым группам могут быть следующими: авторы проблемной ситуации, группа экспертов-консультантов, команда специалистов по разработки программы выхода из кризиса, претенденты на должность при приеме на работу, независимые эксперты. Характер ролевых заданий:

А. *Роль авторов* проблемной ситуации предполагает представление на обсуждение группе собственной разработки, предварительно подготовленной, согласованной с преподавателем.

Б. *Роль группы экспертов-консультантов* предполагает, что группа должна предложить решение ситуации, обосновать его и убедить авторов в его эффективности. Группы могут быть численностью не более 3-5 человек, работать независимо, что предполагает вариантность решений.

В. *Роль команды специалистов* по разработки программы выхода из кризиса предполагает выделение в команде ролей в соответствии должностным представительством аппарата управления или других участников проблемной ситуации. В этом случае каждый член команды в соответствии с ролевым закреплением вносит предложения по решению проблемы. Группа выносит на обсуждение единое решение, но оно формируется на основе предложений членов команды, с учетом их ролевого закрепления. Выделение данной ролевой группы предполагает соответственно подобранную ситуацию. Выделение предложений членов команды предполагает последующую индивидуальную оценку каждого участника.

Г. Роль претендентов на должность при отборе для работы в команде предполагает индивидуальную подготовку решения, индивидуальную оценку предлагаемого решения.

Д. Роль независимых экспертов предполагает выполнения роли «третейских судей», которые оценивают как проблемную ситуацию авторов, так и предлагаемые решения участников игры. Для выполнения своей роли группа должна разработать критерии оценки как ситуации так и решения

Для самостоятельной работы

Задание 1. Написание эссе

Работа в виртуальной команде

Близкий знакомый Вашей семьи, работает руководителем в одной очень солидной компании.

Недавно он пришел к Вам специально, зная, что Вы учитесь по специальности «Менеджмент», прояснить некоторые вопросы. И попросил помочь ему разобраться. Недавно, участвуя в одном из совещаний, с иностранцами, он услышал что-то о теории атрибуции и попросил Вас объяснить ему более детально, сделав акцент на возможности ее использования для работы в компании. Как Вы отреагировали бы на его просьбу? Кроме того, что это друг Ваших родителей, Вы всегда думали, что компания, где работает этот человек - хорошее место работы. И разговор с этим человеком может быть очень полезен, чтобы заявить о себе.

Задание 2. Аннотация статьи

По страницам журналов «Эксперт», «Секрет фирмы», «Деловые люди».

Подготовьте аннотацию статьи, которая содержала бы материал, характеризующий практику организации командной работы и эффективного управления конфликтами.

Рекомендуемая тематика статей:

1. Практические аспекты использования неформальных групп.

2. Практика организации кружков качества и самоуправляемых команд.

3. Эффективность комитетов и комиссий.

4. Тренинги как форма развития эффективности самоуправляемых команд.

5. Практика управления конфликтами и ведения переговоров.

Задание 4. Разработка программы исследования

Исследование групповой динамики в команде

Практика организационного поведения

Представьте себе любую группу (не менее 5 чел): спортивную команду, студенческую группу, в которой Вы участвовали когда-либо или которую Вы знаете. Проведите исследование. Составьте вопросы для интервью на основе ниже приведенных вопросов. Проведите опрос. Возможен самоанализ. Составьте отчет.

Вопросы:

1. Вероятнее всего эти группы переживали моменты кризиса и моменты энтузиазма, подъема. Когда и почему?

2. Возможно это касалось внутренних норм (правил)? Тогда как эти правила были установлены и для каких целей?

3. Группа была сплоченная? Что произошло?

4. Как принимались решения? Они соблюдались?

5. Определите в группе человека, кто в группе получал больше других? Какую роль выполнял? Какой характер у этого человека? Его индивидуальные характеристики? Каким было поведение?

6. И противоположный тип. Кто в группе всегда был «в загоне», менее уважаем, к кому не прислушивались и т.д. Какой характер, какая роль, какое поведение?

Перечислите характеристики «идеальной» команды с Вашей точки зрения.

Практика организационного поведения

Задание 5. Опишите производственный конфликт, который произошёл в вашей компании (за последние три месяца).

1. Как происходило развитие данного конфликта?
2. Какой тактики следовали основные участники этого конфликта?
3. Каким образом этот конфликт повлиял (или, вероятно, повлияет) на эффективность работы и сплоченность сотрудников организации?

2.7. Семинар № 7. Управление поведением группы в организации

Цель - изучение поведенческих аспектов управления группой в организации и процесса принятия групповых решений; овладение навыками творческого подхода к принятию решений.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Почему только совмещение компетенции лидера и менеджера может служить залогом успешной деятельности?

Истоки и классические исследования лидерства. Лидерство в группе: соотношение понятий. Организационное лидерство и лидерство организаций. Властный аспект организационного лидерства. Управленческий аспект лидерства.

2. Поведенческие аспекты принятия решений.

Природа процесса принятия решений. Этапы принятия решений в организации по Минцбергу. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений: модель экономической рациональности, модель ограниченной рациональности Саймона, модель эвристических суждений и предвзятости, социальная модель. Поведенческие факторы, влияющие на индивидуальные решения. Недостатки индивидуальных решений. Поведенческие методы принятия решений. Практическое применение и исследование участия в процессе принятия решений. Партиципативные методики принятия решений.

3. Групповое принятие решений.

Процесс группового принятия решений. Характеристики групповых задач. Феномены процесса принятия решений группой. Стимулирование творчества при групповом принятии решений. Организация групповой дискуссии. Влияние меньшинства на принятие решений.

Кейс для обсуждения «IQ Marketing: жизнь до и во время кризиса»

Наталья Степанюк — руководитель знаменитого IQ Marketing, креативного агентства России, входящего в десятку лучших в мире и дважды завоевавшего отраслевого «Оскара» — каннского «Золотого льва» и за рекламную кампанию интернет-магазина Ozon.

В своей управленческой практике Наталья придерживается принципов лидерского управления, вовлекающего и развивающего творческих и активных членов команды. Такой подход особенно важен в кризисные времена, позволяя эффективнее справляться с объективными сложностями и решать стратегические задачи развития компании в условиях неопределенности и повышенного риска.

Один из принципов лидерского подхода — это отказ от иерархических и функциональных барьеров в пользу скорости реагирования. Для успеха используется командная работа, особенно когда под каждый проект собирается новая группа, в которой вчерашний подчиненный может стать руководителем проекта.

«Быть самым модным креативным агентством» — это девиз компании, следовать которому помогает практическое управление знаниями и отлаженное информационное обеспечение. Главный метод развития эрудиции сотрудников называется «Everyone» — это сообщения, высланные по электронной почте «для всех». Такой простой инструмент стал полноценным средством площадкой обмена идеями в IQ Marketing. Есть еще и еженедельные познавательные доклады и дайджесты,

которые готовят сотрудники друг для друга. Традиционным организационным методам Наталья предпочитает ненормальность и домашние условия работы. По ее словам, офисные стены могут обкрадывать человека, а могут и подпитывать. Работу на 30—50% делает офис, поэтому целый этаж отдан под нужды сотрудников. Например, есть своя столовая и кухня, две спальни с душем, просторный балкон для пикников и проветривания мозгов. Более того, сотрудники имеют возможность самостоятельно формировать свою работу-полужизнь. Принцип таков: агентство финансирует создание необходимой инфраструктуры, а операционные расходы несут сотрудники. Так появились массажный стол и массажист, тренажеры и занятия йогой. В результате есть пространство, которое помогает творить.

Время для отдыха, несмотря на то, что все работают до седьмого пота, тоже имеется. Это праздники, которые являются элементом корпоративной культуры: празднуют все, устраиваются театрализованные вечеринки, катания по Москве-реке.

Чтобы попасть в IQ Marketing, надо пройти серию собеседований, продемонстрировав не только профессиональные навыки, но и другие качества, например, продвинутые музыкальные вкусы. На регалии не смотрят, а дают реально существующие творческие задания на разработку того или иного продукта (концепции/макета/сценария). И только по результатам задания судят о компетенции человека, в том числе компетенции менеджеров.

Поскольку корпоративная культура пронизана созиданием, то так называемых посторонних удастся быстро отсекать. Во время становления агентства приходилось увольнять немало людей за циничное отношение к работе или внутрикорпоративные интриги. В итоге вся созданная Степанюк структура работает на единомышленниках и позитивно настроенных людях.

Кризис 2008—2009 гг. сильно ударил по рекламной от-

расли. Агентство столкнулось с парадоксальной ситуацией: число обращений увеличилось, однако за услуги клиенты могли платить много меньше докризисного уровня, при этом заказчиков перестали интересовать красивые нестандартные «продвинутые» идеи, им важнее было стимулировать текущий спрос и продать имеющийся товар. Самым серьезным вызовом для агентства в таких условиях стало сохранить свою ключевую компетенцию по созданию и продвижению оригинальных идей. В компании решили использовать кризис как время возможностей и креатива. Чтобы бизнес был успешен, нужно концентрироваться на его успехах, а основной работой топ-менеджмента явилось формирование позитивистского мышления. Слушали громкую музыку, купили теннисный стол, играли в компьютерные игры, устраивали маленькие праздники, когда выигрывали тендеры и... придумывали новые идеи заработка. Так, например, получилось с проектом веселых антикризисных открыток. Резонанс был такой, что их стали продавать в книжных магазинах. В дальнейшем появилось отдельное направление бизнеса: подарки, доля которых в обороте резко пошла вверх. Бережнее стали относиться к уже имеющимся идеям. Если раньше какую-то идею не удавалось продать, то о ней просто забывали и придумывали новые. Сейчас стараются или найти новых клиентов или использовать новые пути связи с ними. Поэтому агентство создает оригинальные идеи с расчетом на Интернет и мобильный контент, активно осваивая такой ресурс как социальные сети. Наталья признается, что команда IQ Marketing работает на пределе, но именно в таких условиях люди быстрее учатся, начинают делать то, чего раньше не делали никогда.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций

1. Перечислите основные принципы лидерского управления, которых придерживается Наталья Степанюк, каких результатов они позволяют достичь.

2. Расскажите, как связана корпоративная культура организации с этими принципами.

3. По мнению руководства компании, кризис представляет позитивные результаты. Они правы и насколько?

4. Предложите направления деятельности в плане привлечения креативных сотрудников.

5. Объясните, всегда ли организации необходимы креативные сотрудники: если нет — то почему, если да — то для чего.

Кейс для обсуждения «Менеджер-разрушитель»

Одна большая компания по распространению продукции столкнулась с серьезной проблемой во время проведения групповых встреч. Менеджер одного из отделов постоянно срывает собрание, пытаясь провести свои идеи. Он настолько запугал своих коллег по работе, что они не хотят высказывать свое мнение. Как результат, ни одна из идей не принимается.

1. Объясните, какие шаги можно предпринять, чтобы избежать этой проблемы?

2. Обоснуйте ваш совет.

3. Каковы преимущества и недостатки предлагаемой вами тактики?

Самостоятельная работа

Задание.

Исследования систем поддержки принятия решений.

Большинство компаний, которые предлагают системы поддержки принятия решений, дают описание своих услуг и продукта в Интернете. Чтобы узнать о них, как можно больше, введите поисковое слово «система поддержки принятия решений» в вашей любимой поисковой сети. После изучения найденных сайтов, основываясь на полученной информации, ответьте на следующие вопросы:

1. Для каких типов решений существуют системы поддержки принятия решений? Как они отличаются друг от друга?

2. Помимо решений, основанных на компьютерных программах, какие еще типы решений можно найти?

3. Для каких типов решений вы могли бы использовать системы поддержки и принятия решений в своей работе.

2.8. Семинар. № 8 Глобальные аспекты организационного поведения и развития персонала

Цель - изучение глобальных факторов и их влияние на организационное поведение, овладение методикой оценки стиля поведения в различных культурах.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Глобальные факторы и их влияние на организационное поведение

Структура глобальных факторов. Интернационализация бизнеса на основе снятия экономических и политических ограничений. Развитие сетевых организаций и мультинациональных глобальных компаний. Мобильность и гибкость рынков труда (миграция рабочей силы). Развитие Internet технологий (скорость коммуникаций и информационная открытость). Усиленная конкуренция. Влияние глобализации на менеджмент и организационное поведение.

2. Организационное поведение в разных культурах.

Различие национальных культур. Влияние национальных культур на особенности организационного поведения. Организационные характеристики и ценности национальных культур. Исследование организационного поведения в разных культурах. Результаты исследования национальной культуры по методике Г. Хофстида. Параметры межкультурных различий. Этическое кредо и правила кросскультурного поведения.

3. Коммуникации в международной среде.

Барьеры в международных коммуникациях кросс культурный шок. Типичные ошибки общения. Проблемы восприятия. Проблемы стереотипизации. Проблемы этноцентризма. Повышение эффективности межкультурного общения. Преодоление кросскультурного шока. Кросскультурный менеджер. Развитие кросскультурных коммуникативных компетенций.

4. Мотивация и лидерство в разных культурах

Различия в мотивации в разных культурах. Смысл труда. Роль религии. Роль избегания неопределенности. Роль дистанции власти. Способы управления людьми в зависимости от их готовности или нежелания воспринимать власть. Лидерство в разных культурах. Личностные ценности. Межличностные навыки. Принятие решений. Компетенции менеджера транснациональной компании.

Кейс для обсуждения «Я хочу уехать»

Когда компания по производству оборудования для горных работ Budder Mining Equipment решила открыть филиал в Перу, высшее руководство понимало, что можно пойти двумя путями. Один состоял в экспорте своих машин и найме в этой стране агента, который отвечал бы за продажи. Другой путь состоял в создании самостоятельного представительства, которое и отвечало бы за все торговые операции. Хорошенько все продумав, руководство решило направить для работы на этом зарубежном рынке одного из своих людей. Одобренный кандидат Фрэнк Найт выразил заинтересованность в этом назначении, но не имел опыта работы в Южной Америке. Его выбрали за талант к продажам; он должен был за неделю закончить текущие дела и отправиться к месту назначения.

По прибытии в Перу в аэропорту Фрэнка встретил Пабло Гутьеррес, местный житель, которого наняли для ведения текущих дел в офисе и помощи Фрэнку. Пабло арендовал помещение и машину для Фрэнка и позаботился обо всех мело-

чах, чтобы тот мог хорошо обосноваться на новом месте. Это произвело на Фрэнка большое впечатление. Благодаря Пабло он мог все свои усилия направить на решение стоявших перед ним проблем.

Примерно через шесть месяцев вице-президенту по маркетингу позвонил Фрэнк. Усталым голосом он сказал, что, хотя продажи идут нормально, он больше не может этого выносить. Он хочет вернуться домой. Фрэнк дал понять, что, если ничего не решится в течение следующих трех месяцев, он уволится. Когда его начальник стал настаивать, чтобы Фрэнк объяснил, в чем проблема, тот ответил:

Вести здесь дела - это сущий кошмар. Все опаздывают на работу и уходят раньше. Они отдыхают два часа днем. Все конторы закрываются на время дневного перерыва. Поэтому если бы я хотел заняться бизнесом в это время, все равно не нашлось бы клиентов. К тому же на работе никто не усердствует и не хочет принимать на себя никакой ответственности. О трудовой этике нет и речи. Даже Пабло, который, казалось, подавал надежды, оказался таким же ленивым, как и все остальные. Продажи на 5% выше, чем планировалось, но на целых 30% ниже, чем могло бы быть, если бы каждый работал немного больше. Если я останусь здесь еще на некоторое время, я боюсь, что стану таким же, как они. Хочу вырваться, пока я еще могу.

1. Насколько важна рабочая этика, с точки зрения Фрэнка? Как эта точка зрения создает ему проблемы?

2. Почему люди не работают так же много, как Фрэнк? В чем здесь проблема?

3. В чем заключается ошибка Фрэнка, которая, без сомнения, создает ему проблемы при управлении филиалом компании?

Кейс для обсуждения «Протокольный» комплемент»

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево-2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и, стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроектное средство» — преподнести гостье букет из пяти крупных роз.

После вручения букета российский руководитель сделал также два «протокольных» комплимента. Сказал американской гостье: «Вы великолепно выглядите» и: «Я даже и не подозревал, что мой партнер — такая интересная женщина».

Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия.

Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождавшему ее переводчику.

Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

1. Что произошло на самом деле?
2. Кто оказался более не подготовлен к контакту — русский или американка?
3. А сколько бы цветов подарили вы?

Для самостоятельной работы

Задание 1

Прочитайте и проанализируйте самостоятельно (обсудите в группе) консолидирующую проблемную ситуацию «Бермудский треугольник» управленческих коммуникаций». Постарайтесь ответить на поставленные в конце проблемной ситуации вопросы. Обсудите предложенные решения конфликта с коллегами по группе.

Кейс для обсуждения «Бермудский треугольник» управленческих коммуникаций»

Норвежская компания «Северная крыша» («NorthernRoof») была хорошо известна на европейском рынке. Она производила кровельную металлочерепицу с покрытием из высококачественного пластика для городских и загородных домов.

Использование современных технологий делало кровлю устойчивой к процессу ржавления. Это позволило компании сделать гарантийный период службы кровли на десять лет больше, чем у ее основных конкурентов. Добавление специальных компонентов к пластиковому покрытию делало поверхность настолько гладкой, что снег буквально сползал с крыши.

В середине 90-х гг. владельцы компании посетили Россию для участия в конференции. Визит пришелся на середину февраля, и они были поражены низким качеством и уродливым видом крыш большинства загородных домов. От идеи прихода на российский рынок до реальных инвестиций прошло довольно много времени.

Российско-норвежское совместное предприятие было зарегистрировано только в конце 1998 г. Финансовый кризис в России в августе 1998 г. и последующее резкое падение рубля прибавили веса долларовым капиталовложениям норвежской стороны и значительно смягчили позицию российской сторо-

ны на переговорах. Совместное предприятие было создано в небольшом городке Зеленогорске (с населением около 200 тыс. человек), находящемся в часе езды от Москвы.

Норвежская сторона в качестве своей доли в уставном фонде обязалась поставить оборудование, ноу-хау, ингредиенты для производства пластикового покрытия и средства, необходимые для начала производственной деятельности.

Российская сторона (компания ЗАО «Евролист») предоставляла землю (аренда сроком на 49 лет), строения и складские помещения, а также некоторое оборудование одного из филиалов компании.

До создания совместного предприятия российская компания производила низкокачественные и недорогие металлические оцинкованные кровельные листы. Количество людей, занятых в работе филиала, составляло около 300 человек. В последние несколько лет из-за плохого управления, недостаточного финансирования и использования устаревшего оборудования филиал медленно умирал. Зарплата была низкой и выплачивалась с большими задержками.

Хотя в городе, где был расположен филиал, найти работу было непросто, многие молодые люди за последние два года покинули предприятие. В поисках работы они уезжали в Москву. Однако работники среднего возраста, женщины и пожилые люди оставались на предприятии в надежде на лучшее.

Российская и норвежская стороны договорились, что во время перестройки работы предприятия они постараются избежать массовых увольнений и сокращений. Кадровые изменения совместного предприятия должны были быть постепенными и плавными и предполагали отправку на пенсию по возрасту, переподготовку и т.п.

Стороны также договорились, что высшие управленческие позиции совместного предприятия будут отданы норвежской стороне, а управление среднего звена будет осуществляться российской стороной.

Трое сравнительно молодых норвежцев (в возрасте от 29

до 36 лет) были назначены на должности исполнительного директора, финансового директора и директора по работе с персоналом. Директором по производству был назначен 35-летний инженер из Германии. Для всех менеджеров это был первый опыт работы не только в России, но и в Восточной Европе. Только исполнительный директор ранее работал в Венгрии в течение трех лет.

Понимая важность прямого общения с персоналом предприятия, все западные менеджеры занимались изучением русского языка. Но их русский был еще очень слабым. В помощь им были приняты на работу четыре молодые секретарши (жительницы Зеленогорска), закончившие местную английскую школу и коммерческие переводческие курсы.

Их английский не был блестящим, но его хватало для осуществления повседневного общения. Иногда возникали некоторые проблемы, связанные с тем, что у девушек не было

технического образования, а следовательно, и понимания технологического процесса. Но девушки дорожили своей работой и старались наилучшим образом донести решения своих руководителей до персонала предприятия.

После двух лет деятельности совместное предприятие сумело улучшить финансовые показатели. Оно еще не стало по-настоящему прибыльным, но уже перестало быть убыточным.

Разработанная маркетинговая стратегия и ценовая политика доказали свою состоятельность. Спрос на «северные крыши» возрастал. Зарплата персоналу выплачивалась вовремя и была на 20—25% выше официального уровня зарплаты на промышленных предприятиях региона.

Тем не менее западные руководители были не совсем удовлетворены положением дел из-за постоянно присутствующей и имевшей тенденцию к нарастанию напряженности между ними и российскими менеджерами среднего звена.

По мнению западных руководителей, именно в результате этого напряжения многие хорошие идеи и намеченные про-

грессивные изменения не были поняты коллективом и на-

толкнулись на пассивное сопротивление, а иногда и на молчаливый саботаж со стороны российских сотрудников. Все возрастающее количество важных решений, спущенных сверху, вязло в процессе согласований между функциональными отделами и службами и в итоге под воздействием тех или иных «объективных обстоятельств» вообще исчезало где-то в глубине своего рода организационного «Бермудского треугольника».

К этому добавлялось нежелание рабочих и низового звена технического персонала работать интенсивнее и с большей отдачей, увеличивать производительность труда. Создавалось ощущение, что существующая система мотивации неэффективна, что ее необходимо изменять и как-то привязывать к сложившимся на предприятии условиям.

Управление высшего звена полагало, что улучшение системы мотивации и стимулирования должно базироваться на отходе от традиционной «оплаты по труду», часто приводившей к выплате зарплат за талантливую симуляцию активной деятельности. Взамен предлагалось ввести оплату «за результат» (payment for performance), конкретно выполненный аккорд или объем работы при поддержании высокого стандарта качества.

Другие предложения были связаны с дальнейшим развитием матричной системы управления, повышением персональной ответственности, созданием проектных групп (project teams and task oriented groups).

Обсуждалась также необходимость конкретизации и детализации должностных обязанностей и координации работы функциональных звеньев как важной составляющей совершенствования системы управления.

Существовало общее мнение, что эти изменения должны быть обсуждены с менеджерами среднего звена и рабочими, что они в конечном счете должны понять необходимость коренных изменений в системе управления и стать их непосред-

ственными проводниками.

Прежде чем приступить к реализации плана, западные управляющие пригласили на предприятие группу консультантов по организационному развитию. Консультанты встретились отдельно с высшим и средним менеджментом компании и составили списки взаимных претензий норвежской и российской сторон.

Претензии западных менеджеров

1. Вертикальные связи между управленческими звеньями работают недостаточно эффективно. Решения не выполняются вообще или их выполнение откладывается, несмотря на установленные и согласованные сроки.

2. Менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности, ответственность «дробится» между членами группы, рамки которой четко не определены.

3. Трудно получить четкие ответы. Люди стараются не спорить. Они соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий.

4. Недостаточное делегирование полномочий сверху вниз. Такое делегирование абсолютно необходимо, так как менеджеры среднего звена, особенно отвечающие за производство, сильно перегружены работой.

5. Отсутствует инициатива. Сотрудники зачастую просто констатируют появление проблем, не пытаясь их решить. Впоследствии они информируют об этих проблемах, но

слишком поздно, чтобы можно было что-то предпринять.

6. Люди не хотят проявлять никакой инициативы. На вопрос «Почему?» они отвечают: «Мы не хотим выделяться».

7. Горизонтальное сотрудничество между отделами не просто затруднено. Оно напоминает склоку в коммунальной квартире (dogfight). Функциональные отделы не должны быть конкурентами. Они должны не стремиться выигрывать за счет коллег (win-loose approach), а учиться сотрудничать и созда-

вать ситуацию, в которой все выходят победителями (win-win).

Претензии российских менеджеров

1. Мы не понимаем, куда мы идем и что с нами будет через несколько лет.

2. Почему у нас такая низкая зарплата? Если это связано с переходным периодом, когда можно ожидать повышения?

3. Мы спрашиваем: «Как нам поступить в данном случае?» Нам отвечают: «Давайте обсудим».

4. Они слишком интеллигентны и мягки для России. Мы спрашиваем: «Как вы решите?» Они отвечают: «Решайте сами».

5. Они боятся наказывать людей.

6. Мы редко видим их и плохо их знаем.

7. Они приехали на 2—3 года, чтобы заработать. Затем приедут другие менеджеры.

8. Почему мы не можем выходить непосредственно на них со своими проблемами? Почему нам говорят: «Вначале обсудите это с вашим непосредственным начальником»? (Вопрос от группы рабочих.)

9. Как они осуществляют управление в своей Норвегии? Может быть, кто-нибудь объяснит, что они от нас хотят?

Вопросы к проблемной ситуации.

1. Что вы думаете о ситуации? Какая из конфликтующих сторон права и почему? Пожалуйста, дайте ваши комментарии.

2. Как вы можете объяснить претензии? Как уладить конфликт? Какие модели корпоративной культуры столкнулись, по вашему мнению, на норвежском предприятии?

3. Что вы думаете о планах по изменению системы управления, которые предлагает западное руководство?

4. Предложите 3-5 первоочередных шагов, которые должна, по вашему мнению, сделать администрация предприятия, чтобы вывести ситуацию из кризиса.

2.9. Семинар № 9. Организационное изменение и организационное развитие

Цель - изучение концепции организационного развития
овладение методами управления изменениями

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Необходимость организационных изменений и управления ими. Природа процесса изменений. Движущие силы организационных изменений. Факторы, обуславливающие незапланированные организационные изменения. Стратегическое планирование и намеренные изменения. Организационные барьеры на пути к изменениям. Сопротивление организационным изменениям и методы его преодоления.

2. Практика управления изменениями. Эффективное лидерство. Роль руководителей. Стилъ и навыки руководителя. Руководство на различных этапах изменений.

3. Организационное развитие как современный подход к управлению изменениями. Концепция организационного развития. Методы организационного развития: тренинг, обратная связь по результатам наблюдений, построение команд. Инновационные подходы и методы организационного развития перспективы организационного развития.

Кейс для обсуждения «Как реализуются навыки управления изменениями на практике»

В 2003 г. Компания Nayada (производство и продажа офисных перегородок) считалась одним из лидеров на рынке, но руководство поставило перед сотрудниками амбициозные задачи: резко поднять объем продаж, вывести новую продукцию на рынок, а в перспективе выйти и на западные рынки. Для выполнения этих задач потребовалась серьезная перестройка: нужно было реструктурировать компанию, поменять политику продаж и модернизировать производство.

Для начала на собраниях подразделений гендиректор посвящал сотрудников в стратегические планы. Людям подробно разъясняли, чего от них ожидают. Встречи специально организовывались не со всем коллективом компании (в московском офисе Nayada занято около 400 человек), а с отделами, поскольку меньше людей — больше возможностей для открытого разговора.

Ситуацию осложняло то, что многие сотрудники Nayada не видели необходимости в переменах, ведь компания и так лидировала на рынке. Не все могли смириться с тем, что изменялись критерии оценки их работы: результаты, еще вчера вполне устраивавшие руководство, сегодня не вписывались в новые требования. Многие боялись увольнений, которых, к сожалению, избежать не удалось. Но всем увольняемым объяснили позицию организации и постарались ответить на вопрос: почему в новых условиях их знания и квалификация не могут пригодиться компании.

Одновременно принимали людей на новые проекты, в том числе и на позиции топ-менеджеров. Слаженному коллективу сотрудников пришлось привыкать не только к изменившимся условиям работы, но и к новым руководителям. Состоялись встречи и с неформальными лидерами, которых не очень устраивали перемены, поэтому им подробно разъясняли перспективы. В итоге, первые несколько месяцев топ-менеджерам приходилось много разговаривать с людьми: от половины до 70% времени уходило именно на это.

С помощью внутреннего PublicRelation (PR) руководители Nayada смогли донести свое понимание стратегии до каждого сотрудника. Однако предстояла перестройка бизнес-процессов, принципов работы с клиентами и т.д. Сначала провели трехдневный семинар, а через несколько месяцев — тренинг по продажам. План продаж увеличивали не сразу, а в несколько этапов. В итоге через девять месяцев результаты начали появляться. Оказалось, что объем продаж вырос на 55%, а количество выполненных заказов в месяц — на 30%. А в сен-

тябре сотрудникам впервые выплатили 10 тыс. долл. США как премию сверх договора за качество работы в супер короткие сроки. Такого еще в Nayada не было.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций

1. Обсудите, кому и зачем потребовались перемены на фирме Nayada.
2. Расскажите об этапах внедрения этих перемен на фирме Nayada.
3. Проанализируйте, чем были вызваны недовольства сотрудников фирмы Nayada.
4. Расскажите, как было преодолено сопротивление сотрудников переменам.
5. Обсудите, что в результате дали проведенные перемены фирме и сотрудникам.

**Кейс для обсуждения «Реальная ситуация:
Отвечая на вызов следующего столетия»**

Есть много областей, в управлении человеческими ресурсами, на которые организационные изменения в будущем будут оказывать влияние на всех уровнях. Одна из таких областей — служебная лестница, где преуспевающие менеджеры нередко обнаруживают, что дальнейший путь вверх оказывается гораздо продолжительнее, чем был раньше. Такое впечатление, что лозунг «Поспешай не торопясь» заменен лозунгом «Пошевеливайся и преуспеешь». Если сравнивать менеджеров в организациях 70-х и 80-х гг. с современными менеджерами, можно указать следующие главные различия: 1) каждое карьерное перемещение обычно было направлено вверх по иерархической вертикали, сейчас же, когда структуры стали более плоскими, чаще происходят передвижения по горизонтали, в некоторых случаях они даже желательнее; 2) раньше повышения по службе происходили через каждые несколько лет, сейчас же они происходят медленнее, и, хотя название должности

может не меняться, изменяется круг обязанностей; 3) успех обычно означал сохранение места до выхода на пенсию, сейчас он зачастую означает самореализацию и деньги; 4) рабочая неделя составляла 40 часов, сейчас она длится, пока работа не будет выполнена — независимо от того, сколько это займет времени.

Кроме того, заслуживают упоминания и другие изменения. Одно из них — это замещение менеджеров среднего звена вследствие внедрения информационных технологий, что сказалось на сокращении общего числа менеджеров в промышленности. Второе — это использование небольших, наделенных полномочиями самоуправляемых команд, которые выполняют большую часть работы, таким образом снижая потребность в управленческом персонале. И третье — это использование концепции комплексного управления качеством, которое стимулирует менеджеров работать усерднее и толковее.

Как было сказано, совокупное воздействие этих изменений выражается в замедленном темпе продвижения по службе или вообще в его отсутствии. Большинство фирм переходит от бюрократической системы, когда вознаграждение связано со временем, проведенным на работе, к меритократии, т.е. такой системе, когда люди получают вознаграждение в зависимости от эффективности выполнения ими работы. Организации держат людей на рабочих местах дольше, чтобы можно было реально оценить, насколько хорошо человек работает. Менеджер по маркетингу кормов для домашних животных из компании Quaker Oats объяснил это таким образом: «Я привык к тому, что должен увидеть результаты осуществленных мной изменений и добиться их внедрения. Это помогло мне научиться подходить к каждой работе как к долгосрочной возможности, остановиться и подумать, какие изменения необходимо внести в общую картину, даже если способ ведения дел сохранялся на протяжении последних 15 лет». Другие отмечают, что становится более важным быть дженералистом, чем специалистом. Недавно один специалист по подбору высшего исполнитель-

ного персонала заметил: «В будущем каждый будет иметь стратегические альянсы с другими, и преуспевающие руководители высшего звена будут обладать хорошими связями. Находиться на вершине управления и оставаться специалистом больше невозможно».

Означает ли это, что сегодняшние менеджеры удовлетворены новыми тенденциями и что они больше привержены организации, чем когда-либо? Едва ли. Проведенный недавно опрос, результаты которого сравнивались с ответами менеджеров в 1959 г., показал, что в среднем современные менеджеры ниже оценивают свои компании практически по каждой позиции, включая возможности для продвижения, гарантию занятости, место работы и удовлетворенность трудом. Единственной категорией, оценки в которой оказались относительно близки, было удовлетворение трудом. Из перечисленных четырех эта категория в наибольшей степени контролируется самим человеком. Проще говоря, карьерные возможности не настолько хороши, как они были раньше, но менеджеры научились примиряться с этой ситуацией.

1. Каким образом новые, более плоские структуры организаций влияют на карьерный потенциал менеджеров?

2. Позитивным или негативным явлением кажется тенденция к снижению темпа продвижения по службе? Почему?

3. Каким образом ОР может помочь отдельным людям справляться с проблемами, связанными с планированием карьеры? Приведите несколько примеров.

Для самостоятельной работы

Задание. Аннотация статьи

Подготовьте аннотацию статьи на тему, раскрывающую проблемы организационных изменений и организационного развития.

2.10. Контрольные вопросы по модулю «Организационное поведение»:

1. Что является объектом и субъектом управления персоналом.
2. В чем заключается сущность управления персоналом.
3. Какова роль кадровой службы в деятельности организации.
4. Что собой представляет система управления персоналом.
5. В чем заключаются функции управления персоналом.
6. Назовите и охарактеризуйте известные вам методы управления персоналом.
7. Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.
8. Охарактеризуйте виды кадрового планирования.
9. Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.
10. Какие методы используются при оценке кандидатов.
11. В чем состоит различие между высвобождением и управлением персонала.
12. Назовите виды увольнений персонала.
13. Дайте характеристику понятия «текучесть кадров».
14. Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.
15. Как классифицируются и от чего зависят потребности работников?
16. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
17. В чем разница между внутренним и внешним вознаграждением?
18. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
19. Рассмотрите, какую роль в мотивации трудовой деятельности играют три фактора, используемые теорией ожиданий.

20. Какова степень применимости теории ожидания в практике управления?
21. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?
22. Особенности теории мотивации Портера-Лоулера.
23. Значение и сущность мотивации Д. МакКлеланда.
24. Назовите функции, которые выполняют управляющие каждого уровня.
25. Кто относится к верхнему уровню управления?
26. Назовите уровни управления, которые имеют большинство фирм.
27. За что отвечают управляющие верхнего уровня?
28. Кого относят к среднему уровню руководства?
29. Что представляет собой нижний уровень управления?
30. Что такое предпринимательское управление?
31. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
32. В чем основные различия между руководителями по теории «Х» и по теории «У»?
33. Каковы четыре системы лидерства по Лайкеру?
34. Дайте описание модели руководства Блейка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
35. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды? Покажите на примере российской организации.
36. В чем различие между управлением и лидерством?
37. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
38. Какие требования предъявляются к менеджеру?
39. В чем заключается авторитарный стиль управления?
40. Что характерно для демократического стиля управления?

41. Какие способы могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству?
42. Виды конфликтов и способы их устранения?
43. Виды стрессов и их последствия?
44. Охарактеризуйте понятие «организационная культура».
45. Дайте определение риск-менеджменту.
46. Назовите задачи и функции контроллинга.
47. Охарактеризуйте этапы инновационного процесса.
48. В чем суть финансового менеджмента?
49. Задачи интеграционных и диверсификационных процессов в менеджменте.

2.11. Темы рефератов по теме «Организационное поведение»

1. Сущность организационной культуры и ее значение. Факторы, формирующие организационную культуру.
2. Теория институтов и институциональных изменений Дугласа Норта.
3. Факторы эффективной организации (по Р. Лайкерту).
4. Концепция эффективных организаций Г. Минтцберга.
5. Современные научные направления теории организации. Концепция внутренних рынков, теория альянсов, концепция экологически осознанного руководства, сетевые организации.
6. Реинжиниринг бизнес - процессов и организации.
7. Организационное обучение как источник создания конкурентных преимуществ. Обучающиеся организации.
8. Методические и практические подходы к оценке эффективности системы управления организации.
9. Коммуникационные процессы в обеспечении устойчивости организации .
10. Организационная культура организации и особенности ее формирования в современных условиях -

11. Особенности регулирования деятельности общественных и благотворительных организаций в России.
12. Современные методы и практика проектирования корпоративных структур.
13. Понятие экономического цикла. Цикличность развития социально-экономических систем -
14. Организационные проекты и оценка их эффективности.
15. Виды рисков. Методы оценки рисков в организациях
16. Организационные модели крупного бизнеса: практика отечественных и зарубежных фирм.
17. Практика аутсорсинга в деятельности современных организаций
18. Подходы к теории управления Р. Акоффа
19. Модели диагностики организации: модель «шести ячеек» М.Вайсборда
20. Модели диагностики организации :модель «7С» компании «Маккинзи»
21. Модели диагностики организации : Модель Берка–Литвина, -
22. Проявление специфических законов теории организации в современных компаниях

3. КЕЙСЫ. СИТУАЦИИ.

Кейс 1. «Дефекты конструкции»

Журнал «Секрет Фирмы» № 26(65) от 12.07.2004

**Изучите условия кейс-задачи и ответьте на вопрос –
Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?**

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

Предыстория

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

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

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

Между небом и землей

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

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

налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

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

Попытки выплыть

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

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

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря

оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее.

Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. _К. м). Но стабильного _Кнала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие.

По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее»,– говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах.

Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

Кейс 2. «Деликатная напряженность»

Журнал «Секрет Фирмы» № 26(209) от 09.07.2007

Изучите условия кейс-задачи и ответьте на следующие вопросы:

- 1. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?**
- 2. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?**

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

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

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

Сбавьте обороты

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

Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12

тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может.

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

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

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

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

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

зависимости.

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

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

Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту»,— рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

Ограниченный ресурс

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов,— уверен Усачев.— И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей.

А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю»,— рас-

суждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недозагрузкой.

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

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

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

Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставниче-

ство дополнительно оплачивает.

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

План обнадёживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

Ситуационная задача 3. Завод Chemspec

Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим

опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Обсудите следующие вопросы:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения

Ситуационная задача 4.

ЗАО «Завод» является промышленным предприятием, специализирующемся на выпуске изделий для железных дорог и метрополитенов.

Закрытое акционерное общество «Завод» на Российском рынке осуществляет свою деятельность, как производитель технологического оборудования более 35 лет.

Завод был основан в 1972 году, он длительное время входил в систему предприятий электронной промышленности

и по своему профилю был ориентирован на выпуск специального технологического оборудования.

Учитывая специфику выпускаемой продукции, завод оснащен новейшим оборудованием, включая станки с числовым и программным управлением.

В настоящее время он является предприятием с полным циклом производства, начиная от конструкторских разработок и заканчивая отгрузкой потребителям.

Последние несколько лет наше предприятие является одним из ведущих производителей оборудования для железных дорог России и зарубежья. Важным фактором при работе с таким технологически сложным оборудованием является обеспечение стабильности качества производимых изделий.

С 1998 года на предприятии началось внедрение международной системы качества ИСО 9001, которая усовершенствовала существующую систему качества КСУКП и позволила достичь европейского уровня в обеспечении постоянного контроля при производстве своей продукции.

Уставной капитал завода составляет 3 245 500 рублей. Выпущено 25% привилегированных акций, обыкновенные акции составляют 75%.

Акционерами являются как физические, так и юридические лица. Чековый инвестиционный фонд земельной корпорации владеет 10% акций: покупка акций осуществлялась за приватизационные чеки.

Физических лиц, владеющих больше 10% от общего количества выпуска, нет. Приватизация происходила по первому варианту.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров предприятия. Исполнительный орган - единоличный, им является генеральный директор. В коллектив акционеров входит больше 2000 человек. Работники акционерного общества являются обладателями около 30% от общего выпуска акций.

Для наращивания объемов реализации предприятию

необходимы дополнительные инвестиции.

В настоящее время дивиденды не выплачиваются, так как прибыль направляется на развитие производства по решению общего собрания акционеров.

Анализируя основные фонды предприятия, можно отметить, что общая площадь предприятия находящаяся на балансе предприятия - 79,6 тыс. кв. м., в том числе производственная – 57,1 тыс. кв. м.

Состояние технологического оборудования на заводе таково, что станки с числовым программным управлением (ЧПУ), срок службы которых 10-15 лет, составляют 56,7% от общей численности оборудования такого класса. Хотя на предприятии нет станков с ЧПУ, срок службы которых истек, то есть занятых в производстве больше 20 лет, тем не менее, присутствуют станки, работающие уже почти 20 лет, - таких 8,3%.

Технологический процесс имеет замкнутый цикл. У предприятия существует свое заготовительное производство, литейное, небольшой кузнечный участок, заготовительный участок. Литейное производство определяет возможность выполнять отливки – чугун, сталь, цветные металлы, существует точное литье по выплавляемым (заданным) моделям.

Механообрабатывающий, инструментальный цеха имеют около 25-30% станков с ЧПУ – это фрезерные, обрабатывающие центры, токарные, деревообрабатывающие станки.

Существует на предприятии цех порошковой металлургии, термический участок гальванических, лакокрасочных покрытий.

В каркасно-сварочном цехе имеется целая гамма приемов для штамповочных работ. Существует специальный участок пайки деталей из меди. Применяется обычная сварка, сварка переменным током, точечная, в среде аргона, углекислой среде.

Нового оборудования, которое работает на предприятии меньше 5-ти лет, всего 3,5%. Однако с полным износом оборудо-

дование составляет 41,1%. Больше всего изношено оборудование в литейном производстве, кузнечно-прессовом, токарном, фрезерном, которое по численности составляет большую долю в общей численности оборудования. Имеется около 19% оборудования, срок службы которого подходит к концу. Что же касается коэффициента износа, то за последние три года он увеличился с 0,65 до 0,8.

Наблюдается стабилизация среднесписочной численности работников. Руководством была проведена политика омоложения кадров, за счет которой увеличилось количество молодых специалистов и рабочих.

В течение последних трех лет года было принято 17 руководителей, 48 специалистов. На предприятии организован учебно-производственный участок, где получают квалифицированную подготовку будущие специалисты нашего предприятия.

Анализ сменяемости кадров показал, что средний возраст уволенных с предприятия около 40 лет, а принятых около 30, что положительно сказалось на среднем возрасте работающих: он снизился с 40,6 лет до 35,4. Что же касается, состава работников, то мужчины составляют около 55%, а женщины – 45% от общей численности.

Рабочие на предприятии составляют примерно 70%, соотношение производственных и вспомогательных рабочих одинаково. Руководители составляют около 10% от общей численности работников, специалисты примерно – 14%, служащие – чуть больше 1%. В цехах занято 65-70% от общей численности. Таким образом, промышленно-производственный персонал составляет примерно 96% от общей численности работников.

Организационная структура ЗАО «Завод» имеет скорее горизонтальную структуру. На предприятии велико число структурных звеньев подчиняемых одному начальнику, отсюда возрастает доля текущих вопросов, уменьшается время на решение глобальных проблем. Соответственно начальники по

группам отделов несут зачастую очень большую ответственность. Нечетко организован обмен информацией между отделами и цехами.

Предприятие имеет устойчивое имущественное и финансовое положение, но недостаточное количество ликвидных средств для погашения срочных обязательств.

Анализ эффективности финансово- хозяйственной деятельности предприятия по показателям рентабельности и деловой активности показывает, что в текущем году предприятие работало достаточно эффективно по сравнению с прошлым, но с меньшей прибыльностью. Это объясняется тем, что себестоимость производства продукции растет быстрее, чем выручка. Однако из показателей деловой активности видно, что эффективность использования оборотных средств повышается (так как при увеличении выручки снижается доля запасов в оборотных средствах и увеличивается оборачиваемость товарно-материальных запасов).

Деловая активность предприятия увеличивается по всем показателям оборачиваемости. Это происходит в результате значительного (на 55,7%) роста выручки при уменьшении, внеоборотных и оборотных средств и незначительном (на 3,75 %) росте собственного капитала.

Эффективность использования основного и оборотного капитала растет по тем же причинам. Величина основных средств снижается в результате износа имеющегося оборудования и того, что новое оборудование не приобретается.

Сокращение оборотных средств происходит в основном за счет уменьшения запасов готовой продукции на складе.

Говоря об эффективности производственной деятельности, следует отметить рост коэффициента затрат, который вырос в текущем году на 7,4% по сравнению с прошлым годом.

Таким образом, в текущем году предприятие сравнительно успешно осуществляло финансовую деятельность, чем частично компенсировало потери прибыли реализации от значительного роста себестоимости.

Для повышения уровня рентабельности до 6% необходимо снизить себестоимость продукции на 2% или увеличить отпускную цену продукции на 3,3%.

С учетом сложности снижения цены (из-за жесткой зависимости от ценовой политики поставщиков комплектующих) и повышения цены из-за рыночных ограничений, для увеличения уровня прибыльности предприятию необходимо комбинировать эти мероприятия.

Вопросы для обсуждения к конкретной ситуации ЗАО «Завод».

1. Какие сильные и слабые стороны возможны при единоличном управлении компании ЗАО «Завод»?

2. Какой уровень децентрализации мог бы повысить эффективность управления?

3. Какие выводы можно сделать, анализируя состояние оборудования?

4. Должна ли компания пытаться достать деньги для приобретения нового оборудования? Какими путями она могла бы это сделать?

5. Следует ли компании диверсифицировать свою деятельность?

6. Следует ли директору увеличивать постоянный персонал компании?

7. Как на предприятии происходит ломка старых традиций, унаследованных от советской системы ведения хозяйства?

8. Каким образом компания могла бы снизить издержки?

9. Каковы пути повышения конкурентоспособности компании на рынке железнодорожной продукции?

10. По каким направлениям могла бы развиваться фирма в финансовом отношении?

11. Какие проблемы управления можно выделить в данной компании?

Ситуационная задача 5.

«Комус» - сеть специализированных магазинов канцтоваров. Однако розница является лишь верхушкой «айсберга» для компании, которая лидирует также в куда более емком корпоративном секторе и еще претендует на первенство в нескольких других перспективных направлениях. И все потому, что генеральный директор «Комуса» до недавнего времени поддерживал большинство инициатив своих подчиненных.

Торговля канцелярскими и офисными товарами – одна из самых закрытых областей отечественного рынка. Информацией о том, сколько реально тратит на обеспечение офиса расходными материалами и канцтоварами конкретная компания, владеют очень немногие. Соответственно просчитать общую емкость рынка весьма сложно. По официальным данным, которые приводит Госкомстат, в прошлом году в стране было зарегистрировано 344 тыс. компаний, а их ежегодная потребность в офисных принадлежностях оценивалась примерно в \$133 млн. По неофициальным – только для московского рынка эта цифра почти втрое выше.

По разным оценкам, «Комусу» принадлежит от 40 до 50 % «корпоративного» рынка канцтоваров. Среди почти 95 тыс. корпоративных клиентов «Комуса» управление делами президента РФ, Госдума, Сбербанк, компания «Аэрофлот», «Татнефть», «Вим-Билль-Данн». Не менее уверенно «Комус» чувствует себя в розничном сегменте: по стране у него работает 50 магазинов. Чего нельзя сказать о конкурентах. Когда-то свое поражение здесь пришлось признать, например, компании «Офис-Клуб». В этом году решение уйти с розничного рынка, сконцентрировавшись на работе с корпоративными клиентами, приняло руководство группы компаний «Регент», управлявшей сетью московских магазинов «Канцлер».

Большинство компаний на этом рынке изначально развивалось, исходя из приоритетов оборачиваемости и выступая прежде всего в качестве оптовых структур. Однако прибыль в

оптовых проектах по определению ниже. Стратегия «Комуса», который с самого начала уделял внимание рознице, не отказываясь при этом от опта, позволила компании стать лидером на рынке, заняв все сбытовые каналы.

Помимо направления по торговле канцелярскими и офисными товарами, обеспечивающего до 80 % оборота компании, в состав «Комуса» входят подразделения, работающие и в куда более специализированных сегментах. Являясь частью общей структуры, они имеют собственные службы закупки и сбыта, но могут пользоваться ресурсами региональной сбытовой сети. Так, фирма занимается среди прочего продажей типографиям и издательствам полиграфических сортов бумаги и картона, промышленным предприятиям – упаковочного картона и пластиковой упаковки, больницам и поликлиникам – изделий медицинского назначения (специальной бумаги для приборов, хирургических халатов и т.д.). У компании несколько сотен российских и иностранных поставщиков, а сам «Комус» является официальным дистрибьютором более ста производителей: Xerox, Hewlett-Packard, Canon, Parker, BIC и т.д.

Часть товаров, продаваемых «Комусом» (около 400 наименований), выпускается на собственных предприятиях по производству рулонной бумажной продукции (ленты для кассовых аппаратов, факс-бумага и т.д.), файловых папок и пластиковой упаковки. Совокупный объем инвестиций в создание цехов на территории фабрик в подмосковных Голицино и Коломне превысил \$6 млн. В состав компании также входит полиграфический комплекс, занимающийся разработкой и созданием рекламно-сувенирной продукции. Пока потенциал компании далеко не исчерпан, что признают даже конкуренты.

Сейчас в розничную сеть «Комуса» входят 35 магазинов. Однако наибольшую прибыль компании приносят не они, а действующие при каждой розничной точке отделы корпоративных продаж, ответственные за максимальный охват компаний на прилегающих к магазину территориях. Такая организа-

ционная схема складывалась с самого начала, когда у «Комуса» не было товарных складов. Магазинов в столице уже достаточно, а вот корпоративный контингент охвачен не полностью. Поэтому с недавнего времени «Комус» занялся организацией отдельных более мощных корпоративных центров (КЦ). Пока их два, а к концу года должны заработать еще три КЦ.

В общем объеме продаж «Комуса» продукция собственного производства занимает около 15-20 %.

Сейчас «корпоративное» направление приносит «Комусу» до двух третей всего оборота в офисном направлении. Поддерживать отношения с постоянными клиентами и обеспечивать компании новые контракты – задача, над исполнением которой трудится несколько сотен торговых представителей (каждый в среднем «ведет» 600 компаний). Всего же в «Комусе» работает 3,5 тыс. человек.

Осваивать региональные рынки «Комус» начал еще в 1995 г., открыв первый филиал в Нижнем Новгороде. В настоящий момент в крупнейших городах по всей стране действуют 14 представительств, ответственных за развитие всех бизнес-направлений компании в регионе. В зависимости от региона представительство входит в одну из трех сбытовых групп: «Центр», «Юг», «Восток». В отдельную единицу выделен департамент по работе с Санкт-Петербургом. Пока большинству представительств из-за неразвитости корпоративного сектора в регионах выгодней заниматься преимущественно оптовыми продажами. Однако, согласно стратегии компании, именно региональные рынки в отличие от уже освоенного столичного в ближайшее время будут определять рост корпоративных продаж.

Вопросы к конкретной ситуации:

- Сформулируйте миссию компании «Комус» на сегодняшний момент.
- Какие конкурентные преимущества определяют сегодня успех компании?

- Какова стратегия компании «Комус»?
- Почему цели, поставленные руководством фирмы, достигаются?
- Выделите и сформулируйте цели, которых достигла компания.

Ситуационная задача 6.

Ювелирная фирма ЗАО “А”, основанная в 1991 году, всего за несколько лет смогла стать одним из лидеров рынка, однако, пустив на самотек вопросы, связанные с реализацией продукции своей фабрики, компания столкнулась с проблемами: некоторые сотрудники начали воровать деньги у предприятия, а беспорядок в финансовой документации не позволил выявить и наказать всех виновных. В 1998 году “А” закрылся.

В начале 1990-х годов рынок ювелирных изделий был практически пуст. Существовали колоссальный спрос населения на эту продукцию и не слишком большое и к тому же крайне однообразное предложение нескольких госпредприятий. ЗАО “А”, начав работать с бриллиантами, стало производить изделия широкой гаммы – от дешевых украшений массового спроса до дорогих эксклюзивных вещей. Буквально за несколько лет компания стала одним из лидеров российской ювелирной промышленности.

К 1995 году деятельность “А” уже охватывала всю цепочку “драгоценного” бизнеса – от геологоразведки до производства ювелирных украшений. У компании имелось добывающее предприятие, которое заключив контракт с De Beers, осуществляло геологоразведку и добычу алмазов в Намибии. Также у директора были предприятия по огранке необработанных алмазов и продаже бриллиантов за рубеж.

Окрыленный столь масштабным успехом своего бизнеса, директор сосредоточился на других проектах, связанных с инновационными технологиями. Поэтому признаки надвигающегося кризиса он заметил не сразу. На первый взгляд все

было в порядке: продукция выпускалась, покупателей было хоть отбавляй. Более тысячи магазинов по всей стране получали товар “А”. Тем не менее доход от деятельности фабрики стал снижаться.

Попытались выяснить причины падения доходности, директор установил, что большая часть товара, розданного на реализацию, не оплачивается месяцами. В результате у компании образовалась огромная дебиторская задолженность, над возвратом которой никто из сотрудников отдела продаж даже не пытался работать. Изучив ситуацию, владелец компании понял: причина в воровстве, которым “активно промышляли” сотрудники отдела реализации и которое покрывал высший управленческий персонал.

Решив, что самому ситуацию изменить будет сложно, директор пригласил в компанию в качестве антикризисного управляющего руководителя со стороны, который возглавил специально создаваемый для реанимации фабрики торговый дом, и набрал новых менеджеров отдела сбыта.

На тот период просроченная дебиторская задолженность фабрики составляла порядка 2 млрд. неденоминированных рублей. Менеджеры по продажам вообще ничего не продавали по объективной причине. Желающих приобрести товар было много, поэтому менеджеры просто сидели в офисе и отгружали товар по предоплате. Но потом рынок насытился, продавать стало трудно, и тогда менеджеры стали отдавать продукцию на реализацию. Перед практически неконтролируемым персоналом открылся широкий горизонт для махинаций. Схема, по которой они действовали, была проста: они давали клиентам продукцию на бессрочную реализацию и получали за это “откаты”. В результате махинаций менеджеры ежемесячно выручали порядка \$3-4 тыс., в то время как официальная зарплата у них была \$500-700.

В “А” воровство и, как следствие, огромные убытки были вызваны неверно построенной схемой управления компанией. Вместо того чтобы выделять отдельные направления,

создавать на их основе юридические лица и управлять ими как холдингом, директор долгое время сохранял систему жесткого администрирования сверху, и это была одна из серьезных управленческих ошибок.

Главной задачей новых менеджеров “А” стало наведение порядка в хаотическом и бесконтрольном сбытовом направлении ювелирной фабрики и создание эффективной технологии продаж. Первое, что они сделали, - запретили передавать товар на реализацию. Для клиентов они ввели систему отсрочки платежей. Но при этом ввели такой критерий, как лимит отгрузки – количество товара, больше которого в кредит не давали. Для этого была пересмотрена вся клиентская база. От некоторых неплатежеспособных клиентов пришлось отказаться. Для всех остальных были введены индивидуальные лимиты – в зависимости от истории платежеспособности каждой компании.

Был наведен порядок и в клиентской базе, поскольку по содержащимся в ней данным было невозможно понять, какой менеджер за какого клиента отвечает. Клиентов разбили по группам и закрепили их за конкретным менеджером. Теперь в случае задержки платежа можно было выяснить, кто их сотрудников должен нести за это ответственность.

Кроме того, в компании начали по-новому вести работу с магазинами. Им продавали не просто продукцию “А”, а ювелирные изделия вместе с системой спецвыкладки, дающей возможность эффективнее торговать украшениями.

Несмотря на то, что принятые меры позволили за несколько месяцев вернуть половину дебиторской задолженности и выйти на оборот порядка \$900 тыс. в месяц, их оказалось недостаточно для того, чтобы решить проблему в полной мере.

Весной 1998 года из “А” из-за финансовых разногласий ушел директор торгового дома. На его место был назначен один из прежних менеджеров. Контроль за деятельностью компании был ослаблен.

Ухудшающееся положение компании окончательно по-

дорвал дефолт. Так и не успев изменить ситуацию в своей компании, через некоторое время после “черного августа” директор был вынужден ее закрыть.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Проанализируйте факторы среды прямого и косвенного воздействия, повлиявших на судьбу компании в 1995 и 1998 годах.
2. По результатам составьте матрицы PEST-, SWOT-, SNW-анализов.
3. Сделайте выводы, какие проблемы привели компанию к краху?
4. Какой выход из положения вы могли бы рекомендовать компании и её владельцу?
5. Какой уровень децентрализации мог бы повысить эффективность управления компанией?

Ситуационная задача 7.

Фабрика по производству макарон была построена в середине 30-х годов прошлого века, но конкурентноспособность стала приобретать лишь в конце 1990-х. Именно в это время местный предприниматель, прежде занимавшийся оптовой продажей продуктов питания, переключился на макаронный бизнес. Он скупил акции у трудового коллектива фабрики и сторонних инвесторов, начал вкладывать деньги в модернизацию производства, а параллельно приобрел еще несколько предприятий и организовал холдинг. За несколько лет фабрика сумела занять первое место на рынке макарон (16–18% рынка).

Общая емкость российского рынка макарон составляет около 1 млн. тонн в год. Однако по сравнению с послекризисными временами, когда ежегодный прирост составлял 25–30%, сейчас рынок практически находится в стагнации, более того – потребление макарон снижается. Несмотря на это, основные

игроки наращивают производство – с целью снижения издержек. Еще одна тенденция – консолидация рынка, которая выражается в скупке крупными компаниями более мелких, так что в скором времени фабрике придется весьма непросто.

Все макароны фабрика производит из муки твердых сортов пшеницы.

В отличие от мягкой, твердая пшеница имеет другую структуру белка. Изделия из нее дольше перевариваются, и, соответственно, у человека дольше сохраняется чувство сытости. Фабрика закупает исключительно твердую пшеницу. Зерна обычно требуется на 30% больше от планируемого объема производства, поскольку часть сырья идет в отходы. Проблема в том, что в России не так много мест, где растет твердая пшеница. Это в основном Алтай, Оренбургская область, Ставропольский край. Последние десять лет твердые сорта сеяли очень мало, поэтому колхозники от них «отвыкли». К тому же эта пшеница более привередливая. Менеджеры компании отмечают, что поначалу приходилось буквально уговаривать сельхозпроизводителей заниматься ею. Сегодня с фабрикой работает большое количество колхозов и совхозов. Их немножко кредитуют. Частичная предоплата идет на семена, горючее, а когда собран урожай, платят остальную часть. На фабрике есть элеватор на 80 тыс. тонн, там запасы пшеницы могут спокойно храниться в течение нескольких лет.

Но когда фермеры почувствуют, что фабрика от них зависит, они начнут диктовать более жесткие условия. На самом деле так и происходит, сейчас твердой пшеницы используется все больше, и за нее уже идет борьба. Предложения фабрики «перебивали» другие производители или пшеницу продавали на экспорт.

В принципе можно начать фабрике самостоятельно выращивать пшеницу, но это практически не реально, т. к. потребляется более 10 тыс. тонн твердой пшеницы в месяц, для выращивания которой нужно несколько колхозов. Правда, у фабрики есть своя земля, но там твердая пшеница не растет –

почвы солончаковые и климат не очень теплый. Но мягкая там растет хорошо.

Фабрика занимает лидирующие позиции на рынке в том числе и благодаря большим производственным площадям. В общей сложности компания выпускает более 90 тыс. тонн макарон в год. Всего у фабрики семь итальянских производственных линий, самая мощная из них выдает почти 4,5 тонны макарон в час. Кроме того, еще есть одна линия российского «происхождения», но собрана она из итальянских комплектующих.

Качеству на фабрике уделяется большое внимание. При каждом цехе имеется своя лаборатория, и работают они круглосуточно, как и все производство. Процесс переработки зерна полностью автоматизирован.

Успех фабрике во многом связан с ее системой дистрибуции. Для удобства компания «поделила» Россию на пять регионов – Уральско-Сибирский, Дальневосточный, Северо-Западный, Центральный, Южный, плюс отдельно выделяется экспортное направление. За каждым из них закреплён менеджер. Всего же сбытом занимаются около 30 человек.

В каждом крае или области действуют по два дистрибьютора. Основная масса партнеров работает с фабрикой уже больше пяти лет. Условия дистрибуторам предлагают разные, они зависят от объема закупок. Система скидок стимулирует их брать больше. Максимально возможная скидка – 9%, чтобы ее получить, оптовик должен продавать около десяти вагонов макарон в месяц.

Розничные цены на свою продукцию фабрика контролирует нестандартно. Компания берет на себя все расходы по доставке, поэтому стоимость пачки макарон получается одинаковой в любой точке России. Это позволяет держать цены на одном уровне.

Помимо ассортиментной политики на фабрике большое внимание уделяют продвижению продукции. Как считают в

компании, одна из главных составляющих успеха –реклама и хорошая упаковка.

Безусловно, наибольшую роль в продвижении фабрики играет телевидение, которое забирает львиную долю рекламного бюджета.

Кроме того, фабрика активно использует BTL-мероприятия для стимулирования конечных потребителей – например, акции, где покупателям предлагают подарок за покупку.

Результатом всех маркетинговых шагов фабрики стало то, по оценкам самой компании, известность ее брэнда среди целевой аудитории достигает 95%.

Макароны – это не единственный стратегический продукт фабрики. Компания продает также муку – около 25 тыс. тонн в месяц, из которых 18 тыс. тонн приходится на весовую и 7–8 тыс.– на фасованную (она продается под брэндом фабрики).

Создание «мучного» брэнда оказалось очень перспективным делом. Компания задалась целью охватить и корпоративного, и конечного потребителя. Наряду с мукой фабрика активно занимается и крупами – расфасовкой риса, гречки, пшена и колотого гороха. А также компания решила выйти на рынок продуктов быстрого приготовления. Поначалу рассматривался вариант с лапшой, но цифры показали, что данный рынок замедлил свой прирост – раньше он увеличивался на 50–70% в год, теперь всего лишь на 15%.

К тому же специалисты выяснили, что можно использовать микронизацию гречки (резкий нагрев инфракрасными лучами, благодаря чему крупа потом варится очень быстро). Никто из конкурентов такого не делает, и эта технология стала ноу-хау компании.

Фабрика одно из немногих крупных предприятий в России, которым управляет наемный генеральный директор.

Одной из глобальных проблем компании является построение кадровой политики в отношении рабочих. На пред-

приятии около ста управленцев, а остальные – мастера, бригадиры, рабочие, которых не хватает. На новые производства приходится набирать рабочих без образования и опыта работы, потому что квалифицированных специалистов сейчас просто нет. Поэтому на предприятии стараются выращивать не только менеджеров, но и рабочие кадры.

Планы компании: стратегия основывается на финансовых результатах деятельности предприятия, и бизнес-план строится на три года вперед. Есть, например, большой сегмент рынка, который еще можно отобрать у мелких производителей. Думают о дальнейшем наращивании производства

Вопросы к ситуации

1. Как бы вы оценили маркетинговую деятельность фирмы на российском рынке?

2. В какие маркетинговые задачи по продажам трансформировались корпоративные цели фабрики по получению прибыли?

3. Приведите примеры из текста, характеризующие процессы разработки стратегии фабрики.

4. Покажите на примерах взаимосвязь финансовых, маркетинговых, производственных, кадровых и других целей фабрики.

5. Постройте SWOT – матрицу ситуационного положения предприятия на рынке в данный момент.

6. Приведите примеры из текста, характеризующие изменения маркетинговой стратегии под влиянием изменений внешней среды и внутренних возможностей фабрики.

7. Покажите примеры «ориентации на потребителя» в деятельности фабрики.

8. Какова конкурентная стратегия фабрики в разных сегментах рынка?

9. Охарактеризуйте стратегии фабрики:

- производственную;

- финансовую;
- маркетинговую;
- кадровую.

Ситуационная задача 8.

Процесс реинжиниринга в ОАО «Завод»

ОАО «Завод» основано в 1783 году . Более 130 лет предприятие являлось крупнейшим центром машиностроительной промышленности. Основной вид деятельности - производство техники для строительства и ремонта автомобильных дорог.

Насущной задачей в текущем году стало осуществить переосмысление и радикальное перепроектирование процессов производственной деятельности с помощью реинжиниринга с целью существенного увеличения объемов производства до 1010 шт. автогрейдеров в 2010г., выход на показатели выручки от реализации не менее 3 млрд. рублей в год. В условиях ограничения производственных ресурсов предприятие не сможет так резко нарастить планируемый объем производства. Для того, чтобы совершить такой скачок, необходим пересмотр основополагающих бизнес-процессов.

С 2002 года на предприятии проводится активная реструктуризация производственных площадей с целью снижения колоссальных затрат на отопление, уход и содержание помещений, которые в конце концов закладываются в себестоимость продукции. В ходе оптимизации площадей было выведено и реализовано 28 га. земли

Параллельно проводились работы по созданию модульных производственных центров и оптимизации потоков производственного цикла. Причём каждый цех и каждый участок расположили в такой цепочке, которая исключила все лишние затраты на транспортировку, обработку, сборку узлов и деталей. В результате были сформированы 3 МПЦ (модульно-производственных центра).

Критические (ключевые) факторы успеха (Critical Success Factors, CSFs) -небольшое число целей более низкого уровня, которые непосредственно вытекают из главной цели, заявленной в миссии.

Существуют основные и вспомогательные процессы. Основными процессами организации являются те виды деятельности, которые непосредственно производят основные «выходы», получаемые внешними клиентами. В производственных организациях это - процессы, непосредственно затрагивающие производство продукции. Вспомогательными считаются те процессы, где главный выход обеспечивается другими подразделениями в организации. Это, скорее всего, процессы администрирования, относящиеся к таким областям, как финансы, управленческая деятельность или обучение персонала.

Определить взаимосвязь между процессами и критическими факторами успеха помогает качественная и количественная оценка работы бизнес-процессов на предприятии.

Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком в колонке под данным CSF. Процессы, влияющие на большое количество CSFs, будут более критичными для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора. Ни более критическим является бизнес процесс – «Модернизация Технологических процессов» (самое большое количество CSFs, самая плохая оценка Е = Плохая работа). На основе ранжирования процессов можно сделать вывод, что бизнес-процесс модернизации технологических процессов, а именно - перевооружения производства- требует реинжиниринга.

На сегодняшний момент производственные мощности предприятия в состоянии выполнять заказы согласно продуктовой стратегии лишь до конца года. К этому времени коэффициент загрузки оборудования сравняется с нормативным (0,78), что не позволит на имеющемся оборудовании выполнять производственную программу в последующих периодах.

Кроме того, наиболее узкими местами с учетом дальнейшего износа оборудования на текущий момент являются следующие группы (таблица 13):

Таблица 13

Состояние оборудования

Группа оборудования	Загрузка на программу 2010 года, %	Процент износа на 1.01.2007г.
Механическая обработка:		
- токарные станки с ЧПУ	112	100
-вертикальные многоцелевые станки с ЧПУ	118	100
Универсальное оборудование:		
- горизонтально-расточные станки	126	70
- токарно-карусельные станки (диам. 1600)	90	100
- фрезерные станки	80	78
Специализированные станки:		
-агрегатные станки	60	100
- многошпиндельные автоматы	50	100
Сварочное оборудование:		
- лазерно-раскройный комплекс	182	95
- газорезательные машины	86	50
- сварочные полуавтоматы	80	100

Рассмотрим внешнюю среду выполнения заказа предприятием ОАО «Завод» (рис. 8)

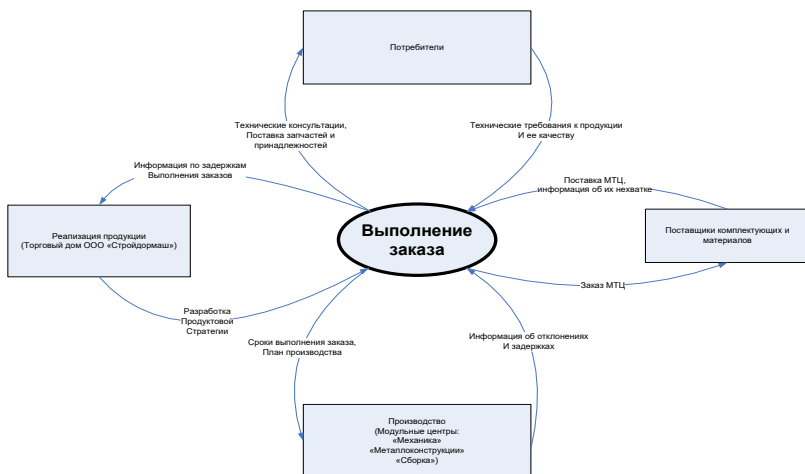


Рис. 8. Внешняя среда выполнения заказа

Первоначально процесс представляется просто в виде круга, и это называется схемой внешней среды процесса. Эта схема показывает также основных клиентов и поставщиков процесса, изображенных в виде прямоугольников, а также входы и выходы процесса, изображенные с помощью стрелок.

Наиболее слабым является производственный фактор внешней среды, влияющий на выполнение заказа. Критическими звеньями в производственной цепи являются информационные потоки: установка сроков выполнения заказа, плана производства; данные об отклонениях и задержках. Они являются ограничивающими для производственной программы, так как требуется кардинальное сокращение сроков изготовления изделий. Основным моментом роста объема выпуска является серийное освоение автогрейдера тяжелого класса ГС-25, которое не возможно без технологического перевооружения производства.

Для этого перейдем на следующий уровень детализации к схеме информационных потоков внутри процесса (рис. 9).

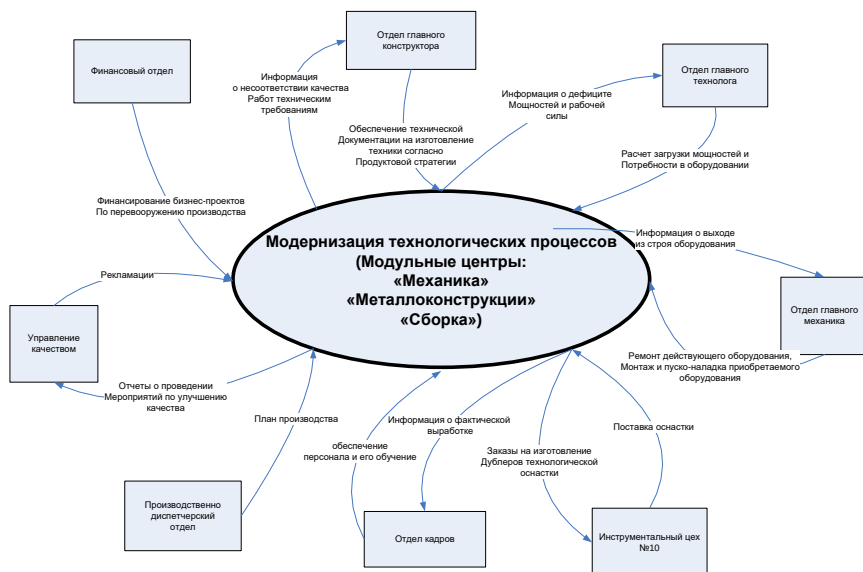


Рис. 9. Схема информационных потоков внутри процесса

Это схема информационных потоков первого уровня, и на ней показаны основные составляющие процесса - subprocesses. Каждый subprocess изображается в виде кружка, с идущими к нему и от него входами и выходами в виде стрелок. Здесь не требуется включать в схему клиентов и поставщиков, как это было на схеме внешней среды процесса, только входы и выходы от них и к ним. Таким образом, можно избежать переусложнения схемы процесса и показать только информацию, являющуюся новой по сравнению с предыдущей схемой.

Основные этапы процесса, изображенного на рисунке, следующие:

- Этап 1. Отдел главного технолога согласно документу «Продуктовая стратегия дивизиона «Спецтехника» на три года» делает расчет загрузки производственных мощностей и потребности в новом, современном оборудовании. Осуществляет подготовку производства для освоения новых видов про-

дукции, а так же внедрения нового оборудования и технологий.

- Этап 2. Отдел главного конструктора по результатам испытаний опытных образцов и на основе требований потребителей к выпускаемой продукции изменяет действующую конструкторскую документацию, которой своевременно обеспечивает производство.

- Этап 3. При участии отдела главного конструктора и главного технолога разрабатываются бизнес-планы по освоению новой техники для потребителей, которые включают в себя инвестиционные планы для приобретения нового оборудования.

- Этап 4. Финансовый отдел разрабатывает программу и осуществляет финансирования бизнес-планов.

- Этап 5. Отдел главного механика осуществляет текущий ремонт действующего, а также монтаж и пуско-наладку приобретаемого оборудования согласно бизнес-планам.

- Этап 6. Инструментальный цех по чертежам отдела главного технолога изготавливает необходимую технологическую оснастку согласно проведенной подготовке производства на новые виды продукции, а также по заявкам МПЦ дублирует оснастку на выпускаемую продукцию, и своевременно предоставляет средства технологического обеспечения производству.

- Этап 7. Производственный отдел составляет ежемесячные планы выпуска изделий по предприятию, а также по производственным модульным центрам и контролирует их исполнение.

- Этап 8. Отдел кадров своевременно обеспечивает персоналом производство, осуществляет обучение и переподготовку персонала для работы на новом оборудовании.

- Этап 9. Управление качеством осуществляет сбор и накопление рекламаций от потребителя и на основании действующей системы менеджмента качества, осуществляет контроль за проведением мероприятий по повышению качества, а также контроль за выпускаемой продукцией. Контролирует

проверку действующего и приобретенного нового оборудования на технологическую точность.

Проанализировав иерархию этапов процесса, можно сделать вывод, что отдел главного технолога определяет всю тенденцию внедрения изменений в бизнес-процесс перевооружения производства, при чем все мероприятия, направленные на перевооружение производства целиком являются прерогативой главного технолога.

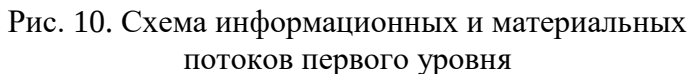
Для большей детализации следует перейти к схеме информационных потоков второго уровня.

Эта схема информационных потоков показывает основные субпроцессы данного процесса и их взаимодействие между собой для производства. На этом этапе рассматриваются неотъемлемые части технологических процессов, такие, как оборудование и выполняемые на нем технологические операции. В текущем состоянии (рис. 10) технологические процессы выполняются на неэффективном изношенном оборудовании, что обуславливается большим количеством информационных потоков, связанных с движением деталей между модульными производственными центрами (МПЦ) и соответствующим документооборотом (выписывается огромное количество межцеховых накладных, сопровождающих поток).

В основе проводимого реинжиниринга лежит внедрение современного высокопроизводительного оборудования с расширенными технологическими возможностями. Оно позволяет использовать принципы концентрации операций на одном рабочем месте: замены дорогостоящих операций наиболее дешевыми; исключения излишних операций; что полностью соответствует принципам реинжиниринга.

Автоматизация некоторого этапа процесса означает, что этот этап впредь не будет выполняться вручную, хотя сам по себе этап остается. Аналогично, на первых порах внедрение новой технологии на производстве означало, что такие задачи, как техническое обслуживание токарного оборудования, могут выполняться с абсолютной точностью при помощи числового

Новая схема процесса представлена на рисунке 10.



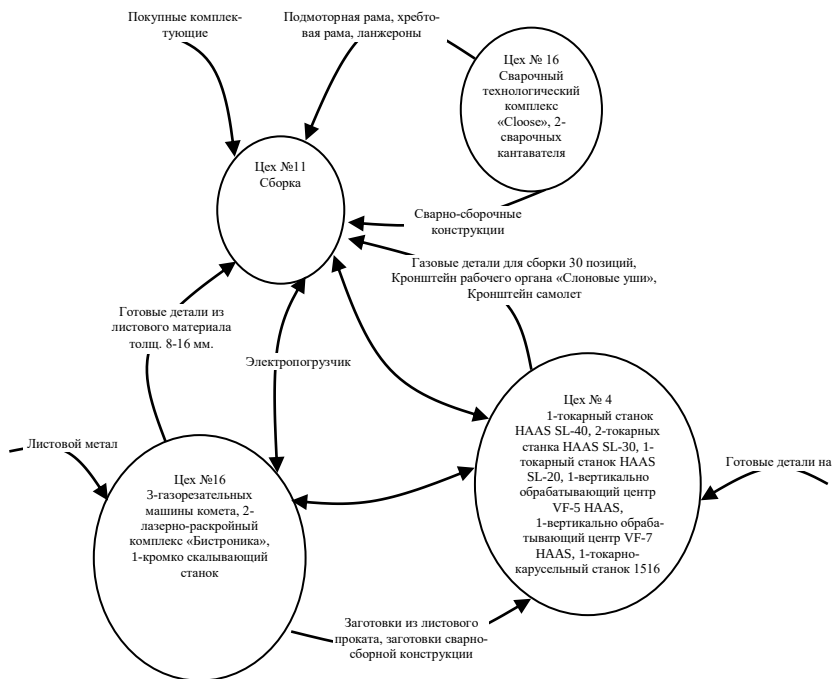


Рис. 11. Схема информационных и материальных потоков первого уровня после применения реинжиниринга

Принцип концентрации операций отражен в замене физически и морально изношенных станков с ЧПУ на современные многоцелевые (табл. 14).

Таблица 14

Таблица замены оборудования

Группы оборудования	Было	Стало
Фрезерно-сверлильно-расточные	МА-665, 2шт. ФП-17СМН, 3шт. ВФ-11, 1шт	HAAS VF-7, 1шт. HAAS VF-5, 1шт
Токарно-винторезные	16K30Ф30, 8шт. 16K20Ф30С5, 2шт	HAAS SL-30, 2шт HAAS SL-20, 1шт HAAS SL-40, 1шт
Итого:	16 единиц	6 единиц

Более наглядно проследить работу данного принципа можно на рисунках 12 и 13 .

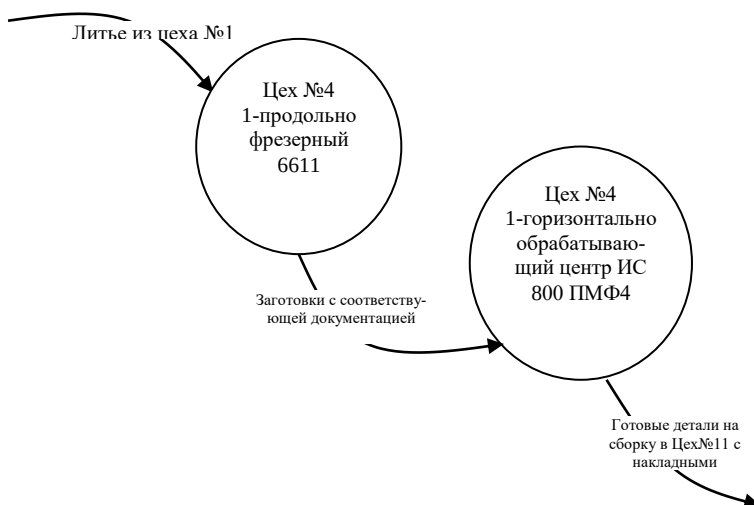


Рис. 12. Изготовление деталей переднего моста

На рисунке 6 показан результат проведенной оптимизации.

Принцип замены дорогостоящих операций наиболее дешевыми: перевод изготовления листовых деталей толщиной от 8-ми до 16мм. с механической обработки на новый лазерно-раскройный комплекс BYSTRONIC; замена старого низкопроизводительного оборудования на аналогичное новое, более производительное.

Принцип исключения лишних вспомогательных операций: внедрение вилочных электропогрузчиков позволяет уменьшить количество операций в технологическом процессе транспортировки грузов за счет исключения из него использования мостовых кранов, искоренение лишнего информацион-

ного документооборота (карты технологических процессов на погрузку и выгрузку, схемы строповки грузов).

Маркетинговые исследования, проведенные для этого, показали, что вложения в инновации, являются наиболее перспективным путем получения прибыли, а, следовательно, и развития предприятия.

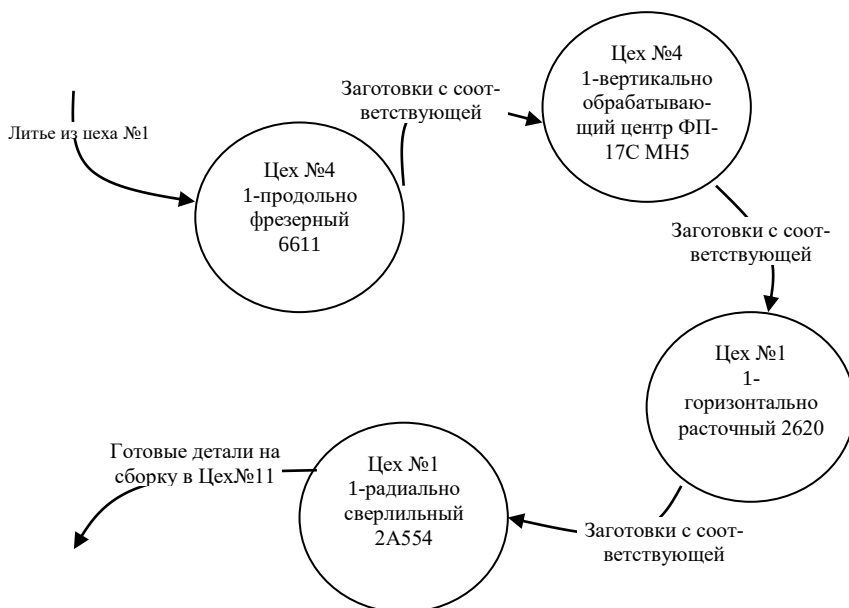


Рис. 13. Изготовление деталей переднего моста после применения принципа концентрации операций

Согласно разработанной портфельной стратегии, являющейся результатом маркетинговых исследований, наиболее приоритетным источником получения прибыли в ближайшие три года и финансирования предлагаемого реинжиниринга бизнес-процесса модернизации технологии является серийное освоение и выпуск автогрейдеров тяжелого класса ГС-25.

Вопросы к ситуации:

1. Что послужило причинами проведения реинжиниринга на ОАО «Завод»?
2. По каким организационным процессам был проведен анализ?
3. Как вы считаете, необходимая ли была проведена реструктуризация для повышения эффективности деятельности ОАО «Завод»?
4. Какой результат будет получен после проведения реинжиниринга на ОАО «Завод»?

Ситуационная задача 8.

Ситуация «Проблемы компании «Ореол»

С 1995 г. краснодарская компания «Ореол» занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений, семян, а также горюче-смазочных материалов. Основные покупатели – колхозы и фермерские хозяйства края. В этом бизнесе компания достигла определенных успехов. Так, поставки сельхозхимии вывели ее на годовой оборот в \$2 млн. Однако ситуацию омрачает ужесточающаяся конкуренция и финансовая несостоятельность заказчиков, которые все чаще прибегают к рассрочке платежей и оплате натуральными продуктами.

В 2000 г. «Ореол» за \$70 тыс. купил железобетонный завод, не функционирующий с 1992 г. Основная его ценность – административные и производственные здания, а также погрузочно-разгрузочные площадки. Новые собственники сразу же демонтировали оборудование и продали его по остаточной стоимости. Раньше на этом предприятии производились железобетонные изделия для строительства жилых и производственных зданий. Нынешние владельцы посчитали, что реанимация производства – дело неблагодарное. И решили найти новое применение комплексу площадью 20 тыс. кв. м и охраняемой территории в 7 га. Географическое положение завода можно назвать практически идеальным – в 13 км от него проходит федеральная трасса Ростов–Баку, а в нескольких часах

езды – трасса Краснодар–Армавир. На территории завода есть и соединенная с Северокавказской железной дорогой действующая рельсовая ветка.

Одна из первых идей, которая пришла владельцам компании, – использовать помещения под собственные склады. Однако хранить малогабаритный, но очень дорогостоящий товар (тонна хим.препаратов стоит около \$750 тыс.) невыгодно и небезопасно. Сдача помещения в аренду также не сулит большой материальной выгоды. Тогда новоиспеченные собственники задумались об организации производства химических препаратов. Однако свободных ниш для входа на этот рынок компания как ни пыталась, так и не нашла. Позже обсуждалась возможность переработки разнообразного продовольственного сырья, которым расплачиваются контрагенты, заманчивой также показалась идея открытия бизнеса по расфасовке жидких и сыпучих продуктов. Словом, мыслей много, но какие из них принесут компании стабильный заработок, не совсем ясно. При этом фирма готова инвестировать в хороший проект сколько потребуется.

Варианты управленческих решений

Первое решение. Приобретя за достаточно небольшие деньги инфраструктуру никому не нужного завода, компания на самом деле получила существенные конкурентные преимущества, которые необходимо учитывать при поиске идей дальнейшего развития предприятия. Хотя завод сегодня представляет собой всего лишь голые стены, его очень быстро можно «наполнить содержанием». В свое время предприятие функционировало, поэтому вопрос поставок сырья (гравий, арматура, цемент, вода и электричество) был решен – на это указывает и близость железнодорожных путей завода к магистралям федерального значения. Здесь можно воспользоваться старыми каналами. Кроме того, достаточно быстро можно привлечь на предприятие и дешевую рабочую силу – исключение составит только поиск высшего руководства. Организация рабочих мест будет гарантировать и социальную зна-

чимость нового проекта.

Компания может рассчитывать на существенный потенциальный рынок сбыта – как продукции основного профиля завода, так и той, что будет производиться. Со временем компания может заняться производством нестандартных железобетонных изделий – разрушительный паводок 2002 г. свидетельствует в пользу этого решения, поскольку с тех пор возникла проблема укрепления дамб и инфраструктуры края.

Завод, к примеру, может производить ЖБИ нестандартной конфигурации (укрепляющие плиты, колодцы, трубы и т. п.), пенобетон, обычный кирпич, тротуарные плиты, шифер и кровельную черепицу, а также различные строительные смеси. Еще одно оригинальное предложение – заняться переработкой мусора. Учитывая мировой опыт и зная, что третьей статьей импорта Китая из США являются сортированные бытовые отходы, эта идея вполне может быть с успехом реализована данным заводом.

Второе решение. Такие большие производственные площади не стоит использовать просто для складирования или сдачи в аренду, тем более что эти варианты компанией уже были рассмотрены и признаны неперспективными. Автор решения предлагает «Ореолу» превратиться из торговой фирмы в производственно-торговую, но при этом выбрать кардинально иной вид деятельности. Уже понятно, что рынок средств защиты растений насыщен и в нем нет потенциала для развития. Куда более выгодно заняться, к примеру, производством и продажей пластиковых и алюминиевых окон. На сегодняшний день рынок производства окон из ПВХ и алюминия является одним из самых динамично развивающихся.

Обороты компаний-производителей в среднем ежегодно увеличиваются в полтора-два раза. Для работы на нем у предприятия есть все необходимые козыри. Первый – близость к Чечне, что гарантирует заказы потребителей, возвращающих свои жилища к нормальной жизни. Не менее важна и близость к Черноморскому побережью – там, в настоящее время проис-

ходит бурный рост частных гостиниц, которые также будут формировать спрос на эту продукцию. Кроме того, владельцам завода не стоит забывать и о старых деловых связях в колхозах, где также есть здания, которые надо стеклить. Важным моментом здесь будет построение системы сбыта – компании придется либо открывать собственные торговые точки, либо развивать дилерскую сеть, не занимаясь напрямую работой с частником и обслуживая только дилеров и корпоративных клиентов.

Само производство потребует минимальных вложений – это будут разовые инвестиции (около 40 тыс. евро) и постоянные затраты (около 130 тыс.). При правильно выстроенном сбыте производство 300 окон в месяц окупится максимум через полгода. В дальнейшем стабильное развитие и постоянные заказы будут гарантированы.

Третье решение. Компания «Ореол» преследует две цели: расширение сферы деятельности и максимально эффективное использование приобретенного завода. Откинув технические подробности и приняв за основу наличие необходимого и своевременного объема финансирования, предлагаю следующий вариант развития, объединяющий обе вышеуказанные цели. Компания занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений и семян, при этом сама обработка полей (в том числе и посев) стоит не меньше, чем расходные материалы. Так, летчики, обрабатывающие поля химией, получают в качестве оплаты зерно, себестоимость которого составляет около 1000 руб. за тонну. При этом восстановление и приобретение летного парка они производят собственными силами, а химию и топливо закупают на деньги инвесторов, которые у них же это зерно и скупают.

В составе имущественного комплекса, купленного „Ореолом”, присутствует ремонтно-механическая мастерская, которую, возможно, имеет смысл реанимировать и переориентировать на ремонт и производство машин и механизмов, используемых для обработки сельхозугодий. Кроме того, на дан-

ных площадях могут быть размещены производственные комплексы по дальнейшей переработке и хранению полученных по бартеру сельхозпродуктов: мельничный комплекс (\$300–500 тыс.), производство комбикормов (с дальнейшей реализацией на животноводческие предприятия, примерно \$50–100 тыс.), производство продуктов (крупы) быстрого приготовления для отправки в соседнюю Чечню (нет точных данных, но не более \$500 тыс.) и, безусловно, фасовка полученных продуктов и полуфабрикатов – как завершение производственного цикла (\$100–300 тыс.).

Итак, предлагается расширить сферу деятельности компании «Ореол» за счет освоения услуги по обработке сельхозугодий собственными же химикатами и семенами (возможно, с привлечением подрядчиков на взаимозачетных расчетах), на собственном же горючем, а также создать производства по дальнейшей переработке бартерной сельхозпродукции на базе приобретенного имущественного комплекса.

Вопросы к ситуации

По решению № 1:

1. Достаточно ли обосновано рыночное исследование для производства материалов для строительного комплекса?
2. Есть ли свободные рыночные ниши для предлагаемого бизнеса?
3. Какое из предложений особенно актуально для России?

По решению № 2:

1. Как вы оцените решение с точки зрения новаторства?
2. На какие географические ниши целесообразно ориентировать пластиковые и алюминиевые окна?
3. Какие могут быть препятствия, если перейти на пищевую промышленность?

По решению № 3:

1. Насколько конкретно и лаконично решение № 3 по сравнению с решениями № 1 и № 2?
2. Оцените, в каком из решений подход оказался более комплексным?
3. Какое управленческое бизнес-решение на ваш взгляд лучше?

Ситуационная задача 9.

Двойная игра

Методические рекомендации для анализа конкретной ситуации

В процессе анализа деловой ситуации Вы должны стремиться сформулировать проблему, рассмотренную в ситуации, предложить альтернативы для решения проблемы, оценить их плюсы и минусы и обосновать выбор одной из альтернатив для решения проблемы. **Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает Вашу точку зрения, которая должна быть грамотно обоснована.** Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. характеристика главных героев: описание участников ситуации,

3. альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы (минимум два-три) каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения. Плюсы и минусы по каждой альтернативе можно представить

в таблице. 4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Полиграфическая фирма «Лидер» с самого начала имела шансы на успех. Опытный руководитель, за плечами которого более 20 лет работы с людьми, Василий Николаевич в выборе персону для своей новой компании был крайне разборчив. «Эффективная деятельность предприятия в наибольшей степени зависит от правильной расстановки сил. Высококвалифицированные работники - вот залог успеха!»

На должность менеджера Андрей подходил как никто другой «красный» диплом Московского полиграфического института, 5-летний опыт работы в издательстве, отменные рекомендации, в общем, отличная кандидатура.

Ситуация складывалась как нельзя лучше. В первые же месяцы существования «Лидера» на его продукцию было, на удивление, больше спроса, чем на продукцию конкурирующих и уже известных компаний. Причины успеха были очевидны: слаженная работа коллектива, оточенная программа руководителей. И главную роль, по мнению Василия Николаевича, играл Андрей. Он умело организует работу персонала, заключает самые выгодные для компании сделки, благодаря ему, «Лидер» процветает. Острый ум, быстрота реакции, деловитость, любознательность отличали Андрея. Он всегда был на шаг впереди своих коллег. Все шло именно так, как того хотел Василий Николаевич.

Однако кризис 2009 г. года не прошел бесследно и для «Лидера». Доходы компании заметно уменьшились, пришлось пойти на сокращение штатов; в поисках более прибыльного места некоторые работники уходили сами. Ситуация накалялась. Масла в огонь полил Андрей: в свете последних событий он решительно настаивал на повышении жалованья. Василий

Николаевич не торопился с ответ». Обладая определенного рода связями, ему не составило труда узнать, что его лучший сотрудник, его золотая жила, менеджер, работает только у него: Андрей неофициально ведет дела компании «Крылья», Василий Николаевич был в ярости. Первой мыслью было немедленно уволить «ловкача». Но, поостыв, он находит более рациональное решение проблемы. «Мы не можем потерять столь ценного для нас сотрудника. Ему «Лидер» обязан тем, что не разорился в период кризиса, а остался на плаву. Второго такого менеджера не найти. Несомненно, незаменимых людей нет, но на поиск нового специалиста понадобятся время и дополнительные финансовые затраты. А это не представляется возможным в настоящее время. Кроме того, сложившаяся ситуация никак не повлияла на качество работы Андрея в «Лидере».

Как и прежде, он добросовестно выполнял все, что от него требовалось, пытался вернуть фирме прежнюю финансовую мощь. И все это еще раз убеждало в высокой квалификации Андрея. Приняв решение, Василий Николаевич оставляет шустрого менеджера в компании при условии, что тот прекратит двойную игру, а также прибавляет ему жалованье. Осознав свою незаменимость и необходимость для «Лидера», через несколько месяцев Андрей снова требует повышения зарплаты. На сей раз он уже открыто заявляет, что в противном случае ему придется покинуть фирму и уйти к конкурентам... Такого исхода опытный руководитель не ожидал. Подошло время отпуска, и Андрей спокойно уходит на заслуженный отдых. Тем временем Василий Николаевич наводит справки об Андрее, и выясняется, что тот вовсе не прекращал сотрудничать с «Крыльями». Более того, хотел перейти в эту компанию на постоянную, официально занимаемую должность. Но по вполне объективным причинам Андрею было в этом отказано: «Какой наглец! Пытается успеть за двумя зайцами! Как предусмотрительно! На случай, если что-то сорвется с «Крыльями», Андрей спокойно может вернуться к нам!», — ответили ему.

Но необходимо принимать решение. У Василия Николаевича было время подумать: его «лучший работник» отдыхает после нарядного трудового года на горно-лыжном курорте, совершенно не догадываясь, что начальнику все известно о проделанной им работе.

Ситуационная задача 10. ***Молодой руководитель***

Методические рекомендации для анализа конкретной ситуации

В процессе анализа деловой ситуации Вы должны стремиться сформулировать проблему, рассмотренную в ситуации, предложить альтернативы для решения проблемы, оценить их плюсы и минусы и обосновать выбор одной из альтернатив для решения проблемы. **Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает Вашу точку зрения, которая должна быть грамотно обоснована.** Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. **формулировка проблемы:** необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. **характеристика главных героев:** описание участников ситуации,
3. **альтернативные варианты решения:** необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы (минимум два-три) каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения. Плюсы и минусы по каждой альтернативе можно представить в таблице.

4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

После окончания МГУП Светлана вскоре устроилась на работу в престижную фирму ООО «Форма-Полиграф» в отдел маркетинга. Ее старшая сестра Ирина работала в этом отделе уже в течение 5 лет; по ее рекомендации Светлану и взяли на работу. Кроме Светы с Ирой в отделе работали еще 4 человека. Геннадий Петрович — самый старший сотрудник компании; всю жизнь проработал в сфере полиграфии и стоял у истоков создания фирмы. Это был пожилой человек 55 лет, по своей природе консерватор, не любивший нововведений и инноваций в работе, с большим трудом к ним привыкающий, однако очень деятельный и опытный. Все в компании уважали Геннадия Петровича, прислушивались к его мнению, тем более что он был близким другом директора, и тот зачастую советовался с ним при принятии важных для компании решений.

Роман — мужчина 35 лет, также работавший в фирме с самого ее открытия, — немногословный, замкнутый человек; он с трудом сходиллся с людьми, не очень любил общаться с клиентами, однако был незаменим как аналитик, что очень важно в сфере маркетинга.

Ольга — красивая молодая женщина; все в компании ее любили, сочувствовали, поскольку совсем недавно Оля осталась без мужа с двумя маленькими детьми. Она была прекрасным специалистом, однако личные проблемы отнимали у нее слишком много времени и не давали ликом отдаваться работе. Все сотрудники с пониманием относились трудностям Ольги и помогали ей, чем могли, часто делая за нее работу.

Влад — молодой человек, амбициозный и целеустремленный душа компании; трудно было представить себе коллектив без его шуток и юмора. У Влада много друзей-бизнесменов. И благодаря ему, у компании появилось много клиентов, однако

неусидчивость, поверхностность и вспыльчивость Влада мешали ему в работе.

Все сотрудники очень тепло приняли Светлану; каждый считал своим долгом помочь ей преодолеть неизбежные в начале работы трудности, никто не отказывал в помощи, совете и поддержке. Света-лидер по натуре — все схватывала на лету. Ей нравилась ее работа, и она целиком отдавалась любимому делу. Вскоре она стала равноправным членом коллектива, а уже через год — незаменимым сотрудником отдела. Дирекция компании заметила Свету, многие ее предложения пошли на пользу всей фирме и принесли прибыль. В это же время у нее закрутился бурный роман с Владом. Молодые люди понравились друг другу с первого взгляда, и дело, по видимому, шло к свадьбе.

Спустя два года после поступления Светы на работу внезапно уволился начальник отдела, и все с тревогой ждали перемен в жизни коллектива, гадая, кто же будет новым начальником. Однако назначение на эту должность Светланы было для всех, впрочем, как и для самой Светы, полной неожиданностью. По-разному отнеслись сотрудники к тому, что молодая девушка, недавно и понятия не имевшая о специфике и тонкостях работы отдела, будет руководить ими. Геннадий Петрович тепло поздравил Свету, к которой относился, как к дочери, однако никак не мог привыкнуть воспринимать как начальницу ту, которая совсем недавно делала для него черновую работу. По-прежнему продолжал журить ее, давать советы и называть Светочкой.

Ольга также была рада Светиному повышению. Светлану она считала своей младшей подругой и, попросив понять ее как женщина женщину, в первый день отпросилась пораньше уйти с работы на родительское собрание к младшему сыну.

Ирина отнеслась к повышению Светы без особого энтузиазма.

Ей не очень понравилось, что ее младшая сестра, которую она недавно просила устроить ее на работу, теперь будет

руководить ею. Она была довольно посредственным работником, тем не менее, испытывала чувство обиды и зависти от того, что уже 7 лет занимает одну и ту же должность, а Света так быстро делает карьеру так быстро.

С неприязнью отнесся к новому назначению Светы Роман. Он — самый опытный после Геннадия Петровича сотрудником отдела — по праву считал себя основным претендентом на эту должность. Роман был обижен и считал, что с ним поступили несправедливо. Он всячески пытался задеть Свету, выискивая ошибки в ее работе, выставлял их напоказ.

Полной неожиданностью для Светы стало отношение к ее назначению Влада. Ему явно не понравилось, что его будущая жена теперь будет руководить им и займет в компании пост выше его собственного, соответственно будет получать более высокую зарплату. Их отношения резко ухудшились и явно шли к разрыву. Однако Света продолжала любить Влада и делала все, чтоб смягчить ситуацию.

Однажды Светлану вызвал директор компании и поделился с ней своими соображениями по поводу кадровых перестановок. Он считал, что в целях сокращения издержек необходимо сократить штат компании. И, в частности, Светин отдел должен быть сокращен на одного человека. Однако поскольку он предпочитал не вмешиваться в дела отдела, предоставил Свете право решать самой, кого из членов коллектива придется уволить исходя из того, кто из сотрудников приносит фирме большую пользу и с кем Светлане легче работать. Света Растерялась: с одной стороны, ей пришлось бы поступиться своими «привязанностями и симпатиями в интересах компании, а с другой — она не была уверена, что сможет сработать с людьми, которые, несомненно, прекрасные специалисты, но не желают воспринимать ее как руководителя, и с которыми у нее наверняка возникнет из-за этого множество проблем.

Ситуационная задача 11.

Стресс

Методические рекомендации для анализа конкретной ситуации

В процессе анализа деловой ситуации Вы должны стремиться сформулировать проблему, рассмотренную в ситуации, предложить альтернативы для решения проблемы, оценить их плюсы и минусы и обосновать выбор одной из альтернатив для решения проблемы. **Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает Вашу точку зрения, которая должна быть грамотно обоснована.** Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,

2. характеристика главных героев: описание участников ситуации,

3. альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы (минимум два-три) каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения. Плюсы и минусы по каждой альтернативе можно представить в таблице.

4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Восемь часов вечера, Сергей Павлов в рабочем кабинете. У него одно желание – больше никогда не видеть свих подчиненных. Сергей серьезно обдумывает идею уволить всех, включая, шофера. Он работает в компании почти три года. Компания занимается оптовой продажей продуктов питания и процветает. Объем продаж растет.

Сейчас Сергей возглавляет таможенный отдел, который развивается вместе с компанией, а значит, очень быстро. Еще год назад, когда в отделе было семь человек, у Сергея не было серьезных проблем. Сегодня в отделе пятнадцать человек; каждый из них занимается самостоятельным направлением работы и решает все вопросы, непосредственно с начальником отдела. В кабинете у Сергея три телефона, и они звонят постоянно. Иногда он умудряется говорить по двум телефонам одновременно. Двери его кабинета не закрываются. Подчиненные обсуждают с ним мельчайшие детали любого задания. Они задают множество вопросов, ответы на которые, по мнению Сергея, очевидны. Например, неделю назад Сергей поручил одному из работников выяснить, почему им приходят огромные счета за междугородние переговоры со страной, с которой у компании нет деловых отношений. И вот сегодня этот работник пришел узнать у начальника, как ему это сделать. Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает Сергея. Зарплата у всех в отделе достаточно высокая. Никто не жалуется. А думать о производственных проблемах, проявляя самостоятельность, подчиненные не хотят. А ведь он и наказывает подчиненных редко, и только если они отступают от определенной линии. Обычно старается, давая задания, определить основные направления действий. Сергей знает, что пользуется авторитетом у подчиненных. Они часто говорят коллегам из соседних отделов, что если так сказал Сергей Степанович, то по-другому и быть не может.

Итак, его единственная проблема в том, что он не может остановить поток оперативных проблем. Один раз Сергей уже пытался переключиться на стратегические вопросы и пробовал справиться со сложившейся ситуацией жесткой процедурой посещения своего кабинета. Но эта затея провалилась. Времени у Сергея не хватает на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела.

Руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, требующая немедленных решений.

Ситуационная задача 12.

Протеже

Методические рекомендации для анализа конкретной ситуации

В процессе анализа деловой ситуации Вы должны стремиться сформулировать проблему, рассмотренную в ситуации, предложить альтернативы для решения проблемы, оценить их плюсы и минусы и обосновать выбор одной из альтернатив для решения проблемы. **Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает Вашу точку зрения, которая должна быть грамотно обоснована.** Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. **формулировка проблемы**: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. **характеристика главных героев**: описание участников ситуации,
3. **альтернативные варианты решения**: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы (минимум два-три) каждого из них, тогда вероятность выбора

правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения. Плюсы и минусы по каждой альтернативе можно представить в таблице. 4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

После окончания университета Елена устроилась в некоммерческую организацию, создающую программы активного отдыха для взрослых и детей, на должность менеджера по работе с клиентами. Дела пошли как нельзя лучше: коллеги Елену полюбили; она очень ответственный, надежный сотрудник, четко знает свои обязанности и добросовестно их выполняет. Елена успешно работала под руководством своей непосредственной начальницы Галины Владимировны, испытывала огромный интерес к работе, стремилась как можно больше узнать о тонкостях своей профессии и стать настоящим мастером своего дела, нередко проявляла инициативу на семинарах и собраниях, выполняла сверхплановую работу.

Со временем компания стала активно развиваться, возникла необходимость в расширении кадров сервис-центра. В частности, требовался сотрудник в помощь Елене. Галина Владимировна, дабы облегчить себе жизнь и ускорить процесс подбора сотрудника, взяла на работу свою родственницу Викторию - образованную девушку, но очень невнимательную, медлительную и неответственную. Она очень хотела остаться на этом рабочем месте и старалась качественно выполнять возложенные на нее задачи.

Елене приходилось очень тяжело с Викторией. Елена вынуждена была тщательно объяснять ей элементарные вещи, а после проверять и контролировать проделанную работу. Новая

сотрудница допускала множество ошибок в текущей работе. Елена зачастую предпочитал выполнить что-либо за Викторину самостоятельно, вместо того, чтобы потратить уйму времени на разъяснения и контроль. Клиентов тоже раздражала медлительность и несобранность Виктории; обычная процедура оформления на программу занимала порой целый час. Виктория не могла или не хотела самообразовываться и развиваться, тем самым принося массу неудобств Елене.

Елена в свою очередь неоднократно обращалась с этой проблемой к Галине Владимировне. Но все было безрезультатно, так как начальница чувствовала ответственность за свою протезу и не могла лишиться ее работы.

Миниситуации.

Ситуация 1

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

Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между со-

бой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

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

Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок.

Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: _____

Ситуация 4

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

Ситуация 6

Ваш секретарь довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать намеченную вами работу. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите: _____

Ситуация 7

В приемной директора три посетителя пожилого возраста достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 мин к нему в кабинет заходит руководитель другого производственного объединения. Через 30 мин. директор

выходит объясниться с посетителями, один из которых указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как вы поступите на месте директора?

Ситуация 8

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 9

Предлагаются три варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю. Какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

1. Я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить.

2. Необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Вы не могли бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?

3. Необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о...

Вы не позаботитесь об этом? Если у вас есть вопросы, я готов выслушать.

Ситуация 10

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 11

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

Ситуация 12

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;

- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

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

Ситуация 13

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок.

Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: _____

Ситуация 14

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

4. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра 1.

Задание 1.

Представьте себе, что Вас пригласила известная компания «Строймастер» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) с изучения целей фирмы;
- в) с досконального анализа деятельности высшего руководства;
- г) с изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) с анализа производственного потенциала фирмы;
- е) с изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) с анализа человеческого потенциала фирмы и системы управления кадрами.

Задание 2

Все перечисленные в задании 1 направления анализа стратегического поведения фирмы имеют исключительно важное значение для понимания того, в какой мере на фирме осуществляется стратегическое управление. Проранжируйте вышеназванные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления.

Задание 3

Фирма получает достаточно большую прибыль, по поводу дальнейшего использования которой у руководства нет единого мнения. Выдвигается несколько предложений, основные из которых:

- расширить производство уже создаваемой продукции;
- приобрести сеть поставщиков, чтобы обезопасить себя от имеющего место сильного влияния колебаний на рынке ресурсов и комплектующих изделий;

- начать разработку новой продукции;
- увеличить вложения в расширение системы сбыта;
- приобрести производства, не связанные с профилем фирмы, но продаваемые в силу конъюнктуры рынка ценных бумаг по достаточно низкой цене.

Какой из вариантов развития фирмы, по Вашему мнению, является наиболее предпочтительным? Каковы будут Ваши рекомендации фирме?

Деловая игра 2.

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий ЭТО отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, при ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет обра-

зования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек. дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

5. ИТОГОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие и сущность организации
2. Эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции, школы.
3. Основополагающие законы организации. Законы синергии и самосохранения.
4. Основополагающие законы организации. Закон развития. Жизненный цикл организации.
5. Законы организации второго уровня.
6. Задачи и процесс организационного проектирования.
7. Эффективность построения организационной структуры.
8. Принципы выбора структуры. Бюрократическая и органическая организационные модели.
9. Виды организационного управления. Функциональная и дивизиональная структуры.
10. Виды организационного управления. Проектная и матричная структуры.
11. Виды организационного управления. Матричная и многомерная организационные структуры.
12. Виды организационного управления. Партисипативная и адхократическая организационные структуры.
13. Виды организационного управления. Сетевые и виртуальные структуры.
14. Типология управления: административное; управление по целям; регламентация бизнес-процессов; управление распределением ресурсов; интегрированная система управления.
15. Основные направления трансформации компаний и изменения в современной модели управления.

16. Понятие TQM. Цели и принципы управления по Э. Демингу.
17. Понятие бизнес-процессов. Методология процессного подхода.
18. Понятие бизнес-реинжиниринга (РБП). Характерные черты истинного РБП.
19. Задачи реинжиниринга.
20. Отличия подходов РБП и TQM.
21. ГЧП – подходы и реализация в России.
22. Сущность теории организации. Взаимосвязь теории организации с другими научными направлениями в системе менеджмента.
23. Классическая теория организации. Научное управление Ф. У. Тейлора и его последователей.
24. Теория организации А.Файоля.
25. Бюрократическая теория организации.
26. А.А. Богданов и разрабатываемая им тектология. Понятие сложной системы и ее структуры.
27. Типы и общие свойства систем. Закон адаптации.
28. Миссия организации. Жизненный цикл организации.
29. Базовые схемы отношений индивидов в организации.
30. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации.
31. Объективные и субъективные законы. Законы организации и законы для организации.
32. Закон самосохранения и его практические приложения.
33. Закон синергии и его практические приложения.
34. Закон развития и его практические приложения.
35. Закон информированности – упорядоченности и его практические приложения.
36. Закон единства анализа и синтеза и его практические приложения.

37. Закон композиции и пропорциональности и его практические приложения..

38. Специфические законы социальной организации.

39. Социальные и хозяйственные организации. Социально – экономические системы.

40. Социальные организации и их особенности.

41. Хозяйственные организации. Типизация предприятий по размерам и формам собственности.

42. Формальные и неформальные организации. Особенности их формирования и функционирования.

43. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. Охват контролем и функционализация.

44. Департаментализация организаций. Виды организационных структур.

45. Матричные структуры организаций и проектное управление. Их преимущества и недостатки.

46. Дифференциация и интеграция организаций и функциональных процессов.

47. Современные формы интеграции предприятий.

48. Централизация и децентрализация в системе управления организацией.

49. Адаптивные структуры организаций: проектные, матричные, сетевые.

50. Тенденции развития организаций: партисипативная, предпринимательская, ориентированная на динамику рынка организации.

51. Тенденции развития организаций: организация, основанная на информационной технологии.

52. Методы принятия организационных решений.

53. Значимость решения и давление времени как факторы, влияющие на качество решения.

54. Некоторые техники и средства, облегчающие применение структурированного подхода к принятию решения.

55. Коммуникации в организации и эффективность её работы.

56. Конфликты в организации и управление конфликтами.

57. Методология проектирования организационной структуры: от целей к механизмам их достижения.

58. Процесс создания организационной структуры.

59. Методы проектирования организационной структуры.

60. Сущность положения о взаимосвязи структуры организации с ее стратегией функционирования.

61. Организационная эффективность. Теория агентских отношений и теория трансакционных издержек.

62. Принципы рационализации и их использование при преобразовании организации.

63. Управление нововведениями в организации.

64. Эффективность организационных изменений.

6. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Понятие «система». Виды систем.
2. Понятие «организация».
3. Свойства организации.
4. Классификаций организаций.
5. Организация как социально-экономическая система.
6. Сложность, иерархия, структура организации.
7. Понятие «социальная организация».
8. Классификация социальных организаций.
9. Понятие «хозяйственная организация».
10. Общества, их характеристики и особенности.
11. Товарищества, их характеристики и особенности.
12. Холдинги как организационная форма хозяйственных организаций.
13. Финансово-промышленные группы, понятие, условия образования.
14. Другие виды хозяйственных организаций.
15. Влияние субъективных и объективных факторов в социальных и хозяйственных организациях.
16. Теория организации (предмет и методология).
17. Классические теории организации.
18. Теория организации Гласиер.
19. Теория организационного потенциала.
20. Теория институтов и институциональных изменений.
21. Внешняя и внутренняя среда организации.
22. Понятия «закономерность», «закон», «принцип».
23. Классификация законов.
24. Механизм действия и механизм использования объективных и субъективных законов.
25. Закон синергии.
26. Организационные коммуникационные связи, их достоинства и недостатки.
27. Источники образования эффекта синергии.

28. Способы согласования действий и обеспечения единства в организации.

29. Закон информированности - упорядоченности.

30. Количественные и качественные характеристики информации.

31. Информационные системы.

32. Закон самосохранения.

33. Тактика взаимодействия организации с внешней средой.

34. Закон единства анализа и синтеза.

35. Закон развития. Основные этапы жизненного цикла организации. 36. Основные показатели ухудшения деятельности организации.

37. Тактика деятельности организации в условиях стагнации.

38. Основные фазы этапа становления организации.

39. Закон пропорциональности, соотносительности и композиции.

40. Использование законов организации в практической деятельности.

41. Специфические законы социальной организации.

42. Принципы статической организации.

43. Критерии рациональной структуры.

44. Принципы динамической организации.

45. Понятия «культура» и «организационная культура».

46. Типология организационных культур на основе ценностной ориентации организации.

47. Типология организационных культур на основе различий взаимодействий и отношений в организации.

48. Типология организационных культур на основе различий в распределении власти и ценностных ориентациях личности.

49. Национальные особенности, влияющие на организационную культуру.

50. Основные тенденции развития организаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Беляев, А.А. Системология организаций [Текст]: учебник /А.А. Беляев, Э.А. Коротков. – М. : ИНФРА –М, 2010. – 195 с.
2. Бир, С. Кибернетика и управление производством [Текст] / С. Бир; пер. с англ. - М.: Наука, 1965. – 392 с.
3. Бир, С. Мозг фирмы [Текст] / С. Бир; пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1993. – 400 с.
4. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука [Текст]. / А.А. Богданов – М.: Экономика, 2009. – Т.2. – 280 с.
5. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука [Текст] / А.А. Богданов. — М.: Экономика, 2009. Т.1. – 350 с.
6. Варнеке, Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие [Текст] / Х.Ю. Варнеке. - М.: Наука, 1999 . – 280 с.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009. - 512с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономика, 2004. – 527 с.
9. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст] /Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли-мл. - 8-е изд. – М., 2000.
10. Гордиенко, Ю. «Милый вдруг» [Текст] / Ю. Гордиенко // Секрет фирмы, 2011. - №7.
11. Громова, О. Организационное поведение [Текст]: практикум / О. Громова, Г. Латфуллин. - Санкт-Петербург, 2006. – 158 с.

12. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами процессами [Текст] / Э. Деминг. -2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 205 с.

13. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в 21 веке. Management Challenges for the 21st Century [Текст]: учеб.пособие / П.Ф. Друкер; пер.с англ. П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2001. – 270 с.

14. Есина, М.А. Reteaming, или Командообразование по-фински [Электронный ресурс] / М.А. Есина // URL://equipo.ru/page/178.

15. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. - М.: Инфра М – 2008. – 204 с.

16. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учеб. Пособие / Л.В. Карташова. - М.: ИНФА-М, 2005. - 100 с.

17. Кемпбелл, Э., Стратегический синергизм [Текст] / Э. Кемпбелл, Лачс К. Саммерс. СПб: Питер, 2004. – 150 с.

18. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов - 2-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2008. – 447с.

19. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2010. 98 с.

20. Кравченко, В.Ф. Организационный инжиниринг [Текст] / В.Ф. Кравченко. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 250 с.

21. Лаак, Я. Big 5: как измерить человеческую индивидуальность: оценки и описания [Текст]/ Я. Лаак, Г. Бругман; пер. с англ. М.К. Павлова. –М.: Книжный дом «Университет», 2003. – 115 с..

22. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг [Текст]:

учебник / Ламбен Ж.-Ж.; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. В. Б. Колчанова. – М.: Питер, 2005. – 796 с.

23. Лапыгин, Ю.Н. Теория организаций [Текст]: учебник / Ю.Н. Лапыгин. - Инфра-М, 2007. – 205 с.

24. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учеб. пособие /Ю.Н. Лапыгин. –М: Инфра – М.: Инфра-М, 2011.-329с.

25. Латфулина, Г.Р. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учебник для магистров / Г.Р. Латфулина под ред. Г.Р. Латфулина, О.М. Громовой, А.В. Райченко. - М.: Издательство Юрайт, 2014. – 471 с.

26. Лафта, Дж.К. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / Лафта Дж.К. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2005. – 592 с.

27. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 110 с.

28. Максимцова, М.М. Управление бизнес-процессами современных организаций [Текст]: учеб. пособие /М.М. Максимцова; под ред. Максимцова М.М..- М.: ВЗФЭИ, 2009. – 148 с.

29. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. -М.:ИНФРА-М, 2011. – 150 с.

30. Пригожин, А.И. Социологические аспекты управления [Текст] / А.И. Пригожин. М.: Знание, 1974. – 115 с.

31. Райченко, А.В. Административный менеджмент [Текст] / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 200 с.

32. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки: в 2-х т Т.1. Теория и методология формирования саморазвивающихся социально-экономических систем / РАН. Урал. Отд-ние, под общ. ред. А. И. Татаркина. М.: Экономика; Екатеринбург: УроРАН 2011.

33. Толстых, Т.О. Менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие для бакалавров и магистров направления подготовки 080200.68 Менеджмент, 080200.62 Менеджмент, профиль подготовки «Менеджмент организации торговли» / Т.О. Толстых, Ю.В. Шеина, И.В. Ищенко. - Воронеж: Воронежский филиал РГТЭУ, 2012. – 224 с.

34. Урманов, И Синергетические связи как новая модель организации производства [Текст] / И. Урманов // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. № 3. С. 37-39.

35. Франчук, В.И. Начало общей теории организаций [Текст] / В.И. Франчук. – М.: МГУЭС, 1996. – 100 с.

36. Хакен, Г. Синергетика [Текст] / Г. Хакен. - М.: Мир, 1980. – 105 с.

37. Хиценко, В.Е. Самоорганизация элементы теории и социальные приложения [Текст] / В.Е. Хиценко. - М.: Ком Книга, 2005. – 204 с.

38. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн; пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2007. – 300 с.

39. Шермерон, Дж. Организационное поведение [Текст] / Дж. Шермерог; пер. с англ. / под ред. Е.Г. Молл, Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 415 с.

40. Шестакова, Е.В. Микроуровень самоорганизации социально-экономических систем [Текст] / Е.В. Шестакова // Вестник Сам ГУ. – 2012. - №7 (98). С. 45-51.

ГЛОССАРИЙ

Агрегат – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.

Адаптивность – способность к приспособлению.

Алгоритм – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

Альтернатива – вариант, одна из двух или больше возможностей; то, что можно иметь, использовать и т. д. вместо чего-то.

Анализ – 1) мысленное или реальное разделение целого на части; 2) до недавнего времени – синоним научного исследования вообще.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

Бифуркация – скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития.

Вид – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.

Видение – идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует и мобилизует.

Виртуальный – возможный, такой, который может или должен проявиться при определенных условиях.

Внешняя среда – то, что находится вне границ системы и взаимодействует с ней.

Граф – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.

Декомпозиция – 1) операция разделения целого на ча-

сти с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное разделение, в результате чего получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.

Диагностика – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

Дивергенция – расхождение признаков организмов в процессе их эволюции.

Дуальность – двойственность, выбор базовых подсистем из набора.

Закономерность целостности – свойство возникновения у системы новых интегральных качеств, несвойственных ее элементам.

Иерархия – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Имущество – то, что находится в чьей-либо собственности.

Институционализация – процесс формирования различных объектов социальной деятельности в качестве социальных институтов.

Институционализм – экономическое учение, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия и направленности экономических решений, их эффективности.

Интегративность – набор системообразующих факторов, среди которых доминируют неоднородность, противоречивость элементов и стремление их вступать в коалиции.

Класс – категория, подразделение (в различных классификациях).

Классификация – 1) операция отнесения заданного объекта к одному из классов, внутри которых объекты счита-

ются неразличимыми; результат этой операции; 2) простейший вид моделирования.

Коммуникативность – свойство системы, проявляющееся в том, что система не изолирована, она связана многими путями со средой – сложным и неоднородным образованием; это свойство систем способствует переходу к понятию иерархичности как закономерности построения мира в целом.

Конфигуратор – набор различных языков описания изучаемой системы, достаточный для проведения системного анализа данной проблемы. Определяется природой проблемосодержащей и проблеморазрешающей систем с целью анализа.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. д.

Концепция –1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел какого-либо произведения, научного труда.

Критерий –1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.

Латентный – скрытый, внешне не проявляющийся.

Мероприятие – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

Метод – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни.

Методология – совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Миссия – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Модель – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее, наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное со-

держание, реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Модель состава системы – модель, описывающая, из каких подсистем и элементов состоит система.

Модель структуры системы – модель, описывающая все отношения (связи) между элементами модели состава системы.

Модель «черного ящика»– модель, описывающая только входы и выходы системы, но не внутреннее устройство системы.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию; довод в пользу чего-либо.

Мотивация – стремление человека к достижению предельно возможных целей.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

Ориентация –1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

Открытая система– система, обменивающаяся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Парадигма – модель постановки, принятая за образец или предлагаемая вновь.

Патернализм –1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы – к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии своих граждан.

Планирование – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Поведение – изменение состояния системы, исходом которого является некоторый результат.

Подсистемы – системы более низкого уровня иерархии, чем основная система, которую они составляют.

Политики функциональные – стратегии отдельных функциональных подразделений, которые вытекают из стратегии предприятия в целом.

Пользование – 1) извлечение пользы, употребление для своей надобности; 2) получение вещи на срок при определенных условиях от собственника.

Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории; руководящая идея, основное правило деятельности.

Принятие решений – целевой выбор на множестве альтернатив.

Проблема – 1) проблема развития – неудовлетворительное состояние системы, изменение которого к лучшему является непростым делом; 2) проблема функционирования – удовлетворительное состояние системы, сохранение которого требует постоянных и непростых усилий.

Проблематика – сплетение, клубок проблем, которые неразрывно связаны с проблемой, подлежащей разрешению.

Проблемная ситуация – такая ситуация, когда неудовлетворенность существующего положения осознана, но неясно, что следует сделать для его изменения.

Программа – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

Проект – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации, созданной для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Профит центр – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связана с выполнением одного или нескольких бизнес-проектов организации.

Равновесие – способность системы сохранять сколько угодно долго свое состояние при отсутствии возмущений внешней среды.

Развитие – последовательное изменение состояний системы; процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

Распоряжение – одна из форм приказа о необходимости сделать определенные действия.

Регулирование – способ управления с обратной связью, основанный на обнаружении ухода объекта с программной траектории и выработке регулирующего воздействия для возвращения объекта на эту траекторию.

Ресурсы – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

Род – в систематике – группа, которая соединяет несколько видов, обладающих общими признаками.

Самоорганизация – способность системы формировать структуру, обеспечивающую ее целостность и эмерджентность.

Самореализация – в иерархии потребностей А. Маслоу – высшее желание человека реализовать свои таланты и способности.

Самоуправление – способ, режим управления предприятием, при котором основные функции управления его деятельностью осуществляет само предприятие без внешнего вмешательства.

Свойства – качества параметров объектов (внешнее проявление способа получения знания об объекте).

Связь – явление, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств системы.

Симптом – сигнал, знак, позволяющий отличать нормальное состояние организации от патологического.

Синдром – устойчивое сочетание специфических симптомов.

Синергия – возрастание эффективности деятельности в результате соединения отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Синтез – 1) мысленное или реальное соединение частей в единое целое; 2) метод познания, основанный на первом понятии.

Система – средство достижения цели. Основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

Система ценностей – идеологическая основа для постановки целей социотехнических систем; объект системного анализа на этапе выявления действительных целей лиц, причастных к решаемой проблеме.

Системность – 1) обладание всеми признаками системы; 2) всеобщее свойство материи, форма ее осуществления, а следовательно, неотъемлемое свойство человеческой практики, включая мышление.

Системный анализ – система методов исследования или проектирования сложных систем, поиска, планирования и реализации изменений, предназначенных для ликвидации проблем.

Системный подход – в настоящее время рассматривается либо как одна из ранних форм системного анализа, либо как начальная фаза современного системного анализа, этап первоначального, качественного анализа проблемы и постановки задач.

Собственность – принадлежность вещей, материальных и духовных ценностей определенным лицам, юридическое право на такую принадлежность и экономические отношения между людьми по поводу принадлежности, раздела и передела объектов собственности.

Состояние – общесистемные свойства, характеризующиеся входными и выходными воздействиями; это мгновенный

срез, отпечаток системы во времени.

Социализация – процесс усвоения индивидуумом образцов поведения, психологических механизмов, социальных норм и ценностей, необходимых для успешного функционирования индивидуума в данном обществе.

Социальный – общественный, связанный с жизнью и отношениями людей в обществе.

Стратегия – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

Структура – совокупность связей между частями системы, обеспечивающая целостность системы и основные ее свойства.

Субъект экономический – лицо, осуществляющее хозяйственную деятельность.

Тренд – направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций экономического роста или спада.

Трофические процессы – процессы, регулирующие обмен веществом одной системы с другой.

Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление изменениями – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.

Управление стратегическое – система действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем эффективного распределения ресурсов.

Устойчивость – способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений.

Феномен – необычное явление, основа мягких систем и их самоменеджмента.

Форма – способ существования содержания, неотделимый от него и служащий его выражением.

Функция – деятельность, внешнее проявление свойств системы.

Цель – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое могло бы решить возникшую проблему.

Ценность – свойство общественного предмета удовлетворять определенным потребностям социального объекта (человека, группы людей, общества).

Центр затрат – структурное подразделение, которое непосредственно не приносит прибыли, а обслуживает другие подразделения организации.

Центр финансового учета – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, выполнение которых влияет на прибыль, получаемую от этого вида деятельности.

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение (осуществляющее операции, конечная цель которых – максимизация прибыли), способное отвечать перед руководством организации за достижение поставленных перед ним целей и соблюдать уровень расходов в пределах установленных лимитов.

Элемент – условно неделимая часть системы, способ выделения которой зависит от формулировки целей анализа и построения системы.

Эмерджентность – 1) особенность систем, состоящая в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводятся из них; 2) внутренняя целостность систем; 3) результат, полученный при функционировании самоорганизуемых систем.

Энтропия – мера неопределенности случайного объекта.

Комплект тестовых заданий 1

Вопрос №1

Организация это - ...
некое социально-экономическое образование, которое выступает в качестве юридического лица с целью получения прибыли
самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла
некое социально-экономическое образование, которое может выступать в качестве юридического лица даже без цели получения прибыли
координируемое социальное образование

Вопрос №2

Теорию организации следует рассматривать как:
предпринимательскую дисциплину
многонациональную дисциплину
комплексную научную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных общественных наук
многофункциональную дисциплину

Вопрос №3

Организация как процесс – это...
процессуальный и уголовный кодекс
процесс регулируемый законами о труде
совокупность действий людей, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого
эффективный процесс работы

Вопрос №4

Организация как явление – это...
вид деятельности людей направленный на объединение людских, материальных, финансовых и других ресурсов
нормальное функционирование организации
структурное образование, объединяющее определенное количество людей
функциональное управление организацией

Вопрос №5

Организационная система управления предполагает следующее:
Определение сильных и слабых сторон продуктового портфеля
Организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку
Изменения в экономической, социально-психологической и политической системах
Формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом
Рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления

Вопрос №6

Подсистема – это...
уровни внешних систем
область независящая от меняющихся параметров внешней среды
набор элементов, представляющих автономную область внутри системы
взаимодействующая система с внешней средой, и на состояние элементов которой среда оказывает непосредственное влияние

Вопрос №7

Какая система характеризуется динамическим взаимодействием с внешней средой?
открытая
закрытая
искусственная
абстрактная

Вопрос №8

Какой этап жизненного цикла организации характеризует организацию в период, когда её еще не существует:
юность
стабильность
ухаживание
расцвет
бюрократия

Вопрос №9

Основным условием для выживания и развития организации является
стратегическая направленность организации
правильно выстроенное коммуникативное поведение между руководством и подчиненными
способность адаптироваться к изменениям во внешнем окружении
ценовая стратегия организации

Вопрос №10

К какому этапу жизненного цикла организации должен стремиться менеджер:
юность
стабильность
ухаживание
расцвет
бюрократия

Вопрос №11

Главные составляющие внутренней среды организации
цели, структура, задачи, технология, люди
разделение труда, цели, задачи, технологии, люди
цели, структура, ресурсы, технологии, люди
разделение труда, цели, задачи, контактные аудитории

Вопрос №12

К законам организации компаний не относится закон
развития
композиции
сохранения эффективности
синергии

Вопрос №13

Закон самосохранения:
Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше
Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс)
Зависимость элементов в системе организационных отношений
Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования

Вопрос №14

Закон развития:
каждая материальная система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал
для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше
каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
зависимость элементов в системе организационных отношений

Вопрос №15

Закон информированности–упорядоченности:
для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше
зависимость элементов в системе организационных отношений
каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования
каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал

Вопрос №16

Закон единства анализа и синтеза:
Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше
Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций
Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал
Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)

Вопрос №17

С какого этапа жизненного цикла организации начинается умирание организации:
аристократизм
стабильность
бюрократия
расцвет

Вопрос №18

Синергия – это
Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды
Общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач
Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива
Зависимость элементов в системе организационных отношений

Вопрос №19

Анализ – это
Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы
Соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному закону
Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними
Выделение сути предназначения организации

Вопрос №20

Синтез – это
Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы
Соединение составляющих объекта в единое целое по известному правилу
Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними
Выделение признаков подсистем организации и связей между ними

Вопрос №21

Закон композиции:
С целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности
На всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов
В рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению
Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды

Вопрос №22

Жизненный цикл организации – это
Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации
Подготовительный этап, предшествующий созданию организации
Периоды стабильной и эффективной работы организации
Длительность периода времени от одного кризисного состояния до другого

Вопрос №23

Принципы системного подхода:
Иерархия
Наличие цели
Отсутствуют
Разнообразия
Многовариантности

Вопрос №24

Цель-аналог
Цель была ранее достигнута на другом предприятии
Цель, которая никогда ранее никем не достигалась
Цель, которая достигалась в отрасли
Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии

Комплект тестовых заданий 2.

1. Теория организации обеспечивает:

- а) исследование и представление любых объектов;
- б) программирование и моделирование социальных процессов;

- в) разработку и применение теории управления и менеджмента;
- г) формирование единой системы знаний;
- д) научный подход к интеллектуальной организации.

2. Законы организации представляют:

- а) содержание;
- б) состав;
- в) структуру;
- г) процедуру;
- д) связи.

3. Зависимость, отражаемая эффектом синергии:

- а) количественная;
- б) качественная;
- в) временная;
- г) структурная;
- д) процедурная.

4. Закон синергии в теории организации является:

- а) общим;
- б) ведущим;
- в) основным;
- г) определяющим;
- д) фундаментальным.

5. Эффект синергии проявляется в процессе:

- а) формирования;
- б) функционирования;
- в) установления связи;
- г) взаимодействия;
- д) развития.

6. Закон синергии отражает:

- а) цель организации;
- б) смысл организации;
- в) сущность организации;
- г) свойство организации;
- д) содержание организации.

7. Композиция отражает:

- а) внутреннее строение;
- б) внешнюю форму;
- в) соотношение формы и структуры;
- г) единство многообразия;
- д) гармонию взаимодействия.

8. Закон композиции устанавливает соотношение между:

- а) формой и структурой;
- б) иерархией и значимостью;
- в) первичностью и производностью;
- г) причиной и следствием;
- д) общим и частным.

9. Информация представляет собой:

- а) объективную реальность;
- б) отражение организации;
- в) характеристику организации;
- г) описание организации;
- д) восприятие организации.

10. Закон информированности устанавливает зависимость:

- а) организации от информации;
- б) организации от информирования;
- в) организации от информатизации;
- г) организации от информированности;
- д) организации от информативности.

11. Анализ характеризуется:

- а) разграничением;
- б) разделением;
- в) исследованием;
- г) обобщением;
- д) установлением.

12. Синтез организации представляет собой:

- а) его форму;
- б) ее сущность;
- в) последовательность;

- г) содержание;
- д) ее цель.

13. Закон единства анализа и синтеза устанавливает:

- а) порядок;
- б) процедуру;
- в) траекторию;
- г) организованность;
- д) последовательность.

14. Единство анализа и синтеза обеспечивает:

- а) реорганизацию;
- б) реформирование;
- в) целенаправленность;
- г) координацию;
- д) организацию.

15. Жизненный цикл организации представляет собой:

- а) генезис, стагнацию, свертывание и ликвидацию организации;
- б) повторяющуюся последовательность организации;
- в) последовательность шести стадий организации;
- г) повторение основных этапов организации;
- д) период жизни организации.

16. Самосохранение отражает приоритет:

- а) формирования;
- б) функционирования;
- в) совершенствования;
- г) организации;
- д) развития.

17. Закон самосохранения устанавливает:

- а) ранжирование целей организации;
- б) направление развития организации;
- в) условия существования организации;
- г) стремление организации к сохранению;
- д) последовательность развития организации.

18. Действие закона самосохранения обуславливается:

- а) приматом живого начала;

- б) органическим происхождением;
- в) эволюцией формирования организма;
- г) особенностями деятельности организма;
- д) социальной составляющей организации.

19. Этот закон гласит, что в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественные изменения состояния организации:

- а) закон информированности;
- б) закон композиции;
- в) закон развития;
- г) закон единства анализа и синтеза;
- д) закон самосохранения.

20. Составная часть искусства управления организацией, которая охватывает вопросы теории и практики развития организации; общий план ведения конкурентной борьбы:

- а) стратегия;
- б) рост;
- в) маневр;
- г) ассортимент;
- д) жизненный цикл.

21. У этой стратегии есть несколько недостатков, среди которых есть следующий – при ее воплощении невозможно использовать научно-обоснованные методы предсказания коммерческого риска из-за резкого колебания цен и отсутствия постоянных партнерских отношений:

- а) стратегия минимизации рисков;
- б) стратегия расширения рынка;
- в) стратегия подбора ассортимента;
- г) стратегия минимизации издержек;
- д) стратегия координации действий партнеров.

22. Выполнение этой стратегии возможно только при условии, если продвижение товаров на рынки позволяет накапливать инвестиционный ресурс:

- а) стратегия минимизации издержек;
- б) стратегия расширения рынка;
- в) стратегия ассортимента;
- г) стратегия минимизации рисков;
- д) стратегия накопления ресурсов.

23. Суть этой стратегии состоит в том, что получаемая организацией прибыль расходуется в целях развития системы сбыта:

- а) стратегия минимизации издержек;
- б) стратегия расширения рынка;
- в) стратегия ассортимента;
- г) стратегия минимизации рисков;
- д) стратегия накопления ресурсов.

24. Наиболее сложная стратегия, предопределяет обязательное наличие сформированной структуры и осуществляется специально предусмотренными координирующими органами:

- а) стратегия минимизации рисков;
- б) стратегия расширения рынка;
- в) стратегия подбора ассортимента;
- г) стратегия минимизации издержек;
- д) стратегия координации действий партнеров.

25. Принцип примата цели в теории организации определяет:

- а) приоритет постановки цели;
- б) процедуру организации;
- в) ограничения организации по цели;
- г) обусловленность организации целью;
- д) содержание организации.

26. Применение принципа древа цели в теории организации формирует:

- а) структуру организации;

- б) процедуру организации;
- в) ранжирование организации;
- г) последовательность организации;
- д) содержание организации.

27. Принцип целевой адаптации в теории организации обуславливает:

- а) соответствие организации ее цели;
- б) приспособление цели к организации;
- в) обеспечение достижимости цели организации;
- г) выражение цели формой организации;
- д) оценку организации относительно поставленной цели.

28. Принцип перманентности целеполагания указывает следующее:

- а) естественность развития целей организации;
- б) неизбежность изменений целей организации;
- в) необходимость корректировки целей организации;
- г) непрерывность организации целеполагания;
- д) постоянное развитие целей организации.

29. Принцип стратегического планирования в теории организации определяет:

- а) приоритет стратегии над тактикой организации;
- б) эффективность прогнозирования развития организации;
- в) необходимость планирования стратегии организации;
- г) ведущую роль стратегического планирования;
- д) место стратегии в организации.

30. Принцип системности в теории организации указывает на необходимость:

- а) системного подхода к организации;
- б) восприятия организации как системы;
- в) объединения составляющих в организацию;
- г) построение взаимосвязи составляющих;
- д) организации совокупности как системы.

31. Принцип толерантности в теории организации выделяет потребность в следующем:

- а) противопоставлении;

- б) противодействию;
- в) устойчивости;
- г) независимости;
- д) самостоятельности.

32. Реализация принципа конструктивности в теории организации обеспечивает:

- а) стабильность;
- б) устойчивость;
- в) целостность;
- г) конструкцию;
- д) строение.

33. Применение принципа универсальности позволяет:

- а) приспособить форму организации;
- б) расширить возможности адаптации;
- в) обеспечить адекватное применение организации;
- г) сформировать ресурс организации;
- д) заложить основы совершенствования.

34. Принцип главного звена в теории организации подчеркивает необходимость:

- а) ранжирования состава организации;
- б) обеспечения целенаправленности;
- в) определения соотношения элементов;
- г) установления доминаты организации;
- д) выделения места и роли основной составляющей.

35. Принцип необходимости и достаточности в теории организации определяет:

- а) уровень устойчивости организации;
- б) требование к составу и содержанию;
- в) подход к организационному обеспечению;
- г) соотношение факторов стабильности организации;
- д) условие функционирования и развития организации.

36. Принцип единства формы и содержания в теории организации указывает на следующее:

- а) зависимость формы от содержания;
- б) воздействие содержания на форму;

- в) взаимодействие формы и содержания;
- г) использование содержанием формы;
- д) адаптацию формы к содержанию.

37. Принцип линейности и функциональности в теории организации выделяет:

- а) форму связи;
- б) характер связи;
- в) сущность связи;
- г) специализацию связи;
- д) особенность связи.

38. Принцип обратной связи в теории организации обеспечивает:

- а) контур организации;
- б) оценку организации;
- в) управление организацией;
- г) адекватность организации;
- д) совершенствование организации.

Комплект тестовых заданий 3

1. Набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями – это:

- а) реинжиниринг бизнеса
- б) инжиниринг бизнеса
- в) бизнес – процесс

2. Что не относится к экономической и информационной системе?

- а) система обработки данных
- б) система поддержки принятия решения
- в) система всеобщего управления качеством

3. Разработка и внедрение ЭИСПо отдельным комплексом

- а) адаптивность
- б) модульность

- в) интегрируемость
- 4.** Три силы, обуславливающие новую среду для бизнеса:
 - а) развитие рынка, конкуренция, клиенты
 - б) коренные изменения, конкуренция, клиенты
 - в) застой, конкуренция, клиенты
- 5.** Что называется «входом» элемента бизнес-процесса?
 - а) ресурсы
 - б) начало элемента
 - в) технологии
- 6.** Какие типы информационных писем выделяют в соответствии с характером обработки информации на разных уровнях управления эк. системы?
 - а) система хранения данных, система обработки данных и система сборанных
 - б) система обработки данных, информационная система управления. система поддержки принятия решений
 - в) информационная система управления, система поддержки принятия решений
- 7.** В каких приблизительно годах возникло понятие бизнес-процесс реинжиниринг?
 - а) 1800
 - б) 1990
 - в) 2000
- 8.** Что предполагает сбой прямой реинжиниринг?
 - а) разработку моделей новой организации бизнес-процессов
 - б) исследование функционирующих на предприятии бизнес-процессов
 - в) не разрабатываются никакие модели организации бизнес-процессов
- 9.** Кто является владельцем бизнес-процессов?
 - а) менеджер верхнего звена управления, который наделен полномочиями возглавлять работы по реинжинирингу бизнес-процессов на всех его этапах и персонально отвечает за его проведение

- б) будущие администраторы процессов
- в) поставщики, консультанты

10. Какой из ниже перечисленных модулей жизненного цикла информационных систем не существует:

- а) каскадная
- б) поэтапная
- в) линейная
- г) спиральная

11. Какие из перечисленных аббревиатур являются методами процессуального управления:

- а) MRP; TQM;BPR;KM
- б) BPR и IP
- в) MRP;KM;IP
- г) TQM и BPI
- д) нет верных ответов

12. Экономическая информационная система не включает:

- а) систему обработанных данных
- б) информационную систему управления
- в) систему поддержки принятия решений
- г) интегрированную систему сбора информации

13. Третья стадия ЭИЦП?

- а) рост
- б) зрелость
- в) спад

14. Первый принцип Демина?

- а) новая философия
- б) постоянство целей
- в) постоянство финансов

15. На каком уровне создается система обработки транзакций, которые призваны упростить организацию и управляемость бизнес-процессами?

- а) оперативный
- б) тактический
- в) стратегический

г) финансовый

16. На этом уровне управления бизнес-процессами, для оптимизации используются автоматизированные системы планирования ресурсов

а) тактический

б) оперативный

в) стратегический

17. В чем заключается суть функционального управления?

а) контроль за исполнением сотрудниками их функций и строгое исполнение работниками указаний эксперта

б) организационное проектирование процессов, в основе которого лежит командный принцип работы над процессом разработки продукции

в) оптимизация использования ресурсов для выполнения целевой производственной программы по всей цепочке взаимосвязанных бизнес-процессов

18. Назовите одну из трех сил, обуславливающие новую среду для бизнеса

а) кредиторы

б) конкуренция

в) внешнее окружение

19. Назовите один из принципов Демина?

а) постоянство цели

б) постановка новых задач

в) введение массового контроля

20. Дайте определение инжиниринг бизнеса

а) это совокупность информации, которую компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями

б) это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями

в) это набор приемов и методов, которые компания использует для диагностики состояния бизнеса

21. Целью какого метода процессного управления является адаптация процессов на основе формирования релевантного знания?

- а) TRP
- б) KM
- в) TQM

22. Какая информационная система предназначена для учета и оперативного регулирования выполнения операции основного и вспомогательного бизнес-процесса, подготовки стандартных документов для внешней среды?

- а) система обработки данных
- б) информационная система управления
- в) система поддержки принятия решений

23. На что ориентированы информационные системы управления:

а) на обеспечение процесса принятия решений относительно проектирования новых и модернизация существующих Б-П

б) на осуществление информационного обмена между программными комплексами через общую базу данных на основе стандартов

в) на тактический уровень управления и автоматизируют операции процессов среднесрочного планирования, анализа и организации работ в течении нескольких недель или месяцев

24. Какие требования относятся к созданию оперативной ЭИС

- а) модульность, достоверность, открытость
- б) достоверность, открытость, гласность
- в) модульность, открытость, конфиденциальность

25. В чем заключается суть функционального управления:

а) контроль за исполнением сотрудниками их функций и строгое исполнение работниками указаний эксперта

б) организационное перепроектирование процессов, в основе которого лежит командный принцип работы над процес-

сом разработки продукции

в) оптимизация использования ресурсов для выполнения целевой производственной программы по всей цепочке взаимосвязанных бизнес-процессов

26. Сущность системы планирования ресурсов заключается в:

а) детализации плана по конкретным видам продуктов и периодам времени

б) оптимизации использования ресурсов для выполнения целевой производственной программы по всей цепочке взаимосвязанных бизнес-процессов

в) передаче ответственности исполнителям за качество работы

27. Первостепенной задачей подхода BFSS являются:

а) моделирование процесса

б) анализ общей картины

в) имитация процесса

28. Что не является важным акцентом в РБП?

а) использование новых информационных технологий

б) изменение личной роли работника

в) увеличение внутрифирменной иерархии

29. Какой из этапов не включают при принятии решений

а) формирование постановки проблемы

б) генерация решений

в) оценку и выбор решений из сгенерированных альтернатив

г) моделирование процесса

30. Что определяет поток бизнес-процесса?

а) вход и выход бизнес-процесса

б) временные рамки бизнес-процесса

в) затраты ресурсов бизнес-процесса

Комплект тестовых заданий 4.

1. Баланс компании (форма 1) как важнейший финансовый документ отражает:

- состояние активов на определенную дату (например, на 01. 12. 2000);
- состояние активов компании за определенный период времени (например, за год);
- движение активов за предшествующий год.

2. В отчете о доходах и расходах (форма 2) отражены:

- прибыли и убытки компании за определенный период времени;
- прибыли и убытки компании по состоянию на определенную дату;
- совокупный доход за вычетом издержек компании;
- ничего из вышеперечисленного;

3. Совокупные активы баланса включают:

- только оборотные активы;
- только внеоборотные активы;
- внеоборотные и оборотные активы;
- ничего из вышеперечисленного

4. Оборотные активы компании включают:

- основные средства и долгосрочные финансовые вложения;
- денежные средства и высоколиквидные ценные бумаги;
- денежные средства, высоколиквидные ценные бумаги, товарно-материальные запасы;
- денежные средства, высоколиквидные ценные бумаги, товарно-материальные запасы; дебиторскую задолженность;
- ничего из вышеперечисленного.

5. Внеоборотные активы компании включают:

- основные средства, нематериальные активы и долгосрочные финансовые вложения;

- денежные средства и высоко ликвидные ценные бумаги;

- денежные средства, высоко ликвидные ценные бумаги, товарно-материальные запасы;

- денежные средства, высоко ликвидные ценные бумаги и банковские депозиты, товарно-материальные запасы; дебиторскую задолженность;

- ничего из вышеперечисленного.

6. Пассивы компании включают:

- основные средства, нематериальные активы и долгосрочные финансовые вложения;

- денежные средства и высоко ликвидные ценные бумаги;

- собственный капитал и долгосрочные заимствования;

- собственный капитал, долгосрочные заимствования, краткосрочные обязательства;

- все вышеперечисленное.

7. Цель консервации:

- снижение постоянных издержек;

- снижение переменных издержек;

- снижение постоянных и переменных издержек;

8. Отступное - это:

- реструктуризация материальных активов;

- реструктуризация долговых обязательств;

- ничего из перечисленного;

9. Рыночная стоимость акции - это:

- номинал акции;

- выкупная стоимость;

- балансовая стоимость;

- внутренняя стоимость;

- ничего из перечисленного;

10. Цена продукта – 2 руб., суммарные постоянные издержки – 30000 руб. Удельные переменные издержки 0,9 руб. Найти точку нулевой прибыли.

- 27273 шт.;
- 54546 руб.;
- все вышеперечисленное;

11. Подходы для расчета стоимости чистых активов:

- доходный;
- затратный;
- сравнительный;
- все перечисленное;

12. Метод дисконтированных денежных потоков это:

- доходный подход;
- затратный подход;
- сравнительный подход;

13. Метод рынка капиталов это:

- доходный подход;
- затратный подход;
- сравнительный подход;

14. Точки повышенной опасности в процессе производства:

- соотношение между собственным и долгосрочным заемным капиталом;
- постоянные и переменные издержки;
- кредиторская задолженность;

15. К анализу препятствий выхода из отрасли относится:

- к анализу основных фондов;
- к анализу основной деятельности предприятия;
- к отраслевому анализу;

16. К факторам внутреннего делового окружения, требующего реформирования предприятия относят:

- правовую среду;
- маркетинг;

- властные структуры;

17. В развитых странах разработан «каталог индикаторов», позволяющий своевременно выявить симптомы кризиса. К индикаторам в области финансовых ресурсов относятся:

- ликвидность;
- степень освоения рынка;
- интенсивность труда;

18. К факторам внешнего делового окружения, требующим реформирования предприятия, относятся:

- отсутствие государственной промышленной политики;
- недостаток квалификации менеджеров;
- большая доля дебиторской и кредиторской задолженности;

19. Что из нижеперечисленного не является этапом развития кризиса в компании:

- кризис стратегии
- кризис ликвидности
- кризис производства
- кризис результатов деятельности

20. Реструктуризация имеет четкие цели и направлена на конкретный результат, о котором принципе реструктуризации идет речь:

- непрерывность
- периодичность
- результативность

21. Первый этап развития кризиса в компании:

- кризис стратегии
- кризис результатов деятельности
- кризис ликвидности.

22. Учитываются следующие точки повышенной опасности в процессе производства:

- сумма основного капитала
- динамика цен

- соответствие между собственным и заемным капиталом.

23. Признаками оперативной реструктуризации являются:

- период преобразования
- масштаб преобразования
- финансово-экономическое состояние субъекта.

24. Что понимается под принципом эффективной реструктуризации:

- рациональное проведение реструктуризации исходя из условий деятельности и величины организации

- должна повышать адаптацию предприятия к меняющимся условиям внешней среды

- затраты, связанные с проведением реструктуризации, должны быть меньше, чем экономический эффект от преобразований.

25. По мнению Белых и Федотова реструктуризация - это:

- совокупность мероприятий по комплексному проведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка, выработкой стратегии ее развития.

- процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства с целью повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности

- функциональные комплексные изменения, в основе которых лежит трансформация структуры бизнеса и образов функционирования предприятия.

26. На решение каких проблем направлена оперативная реструктуризация в краткосрочном периоде и за счет каких резервов она реализуется:

- по восстановлению кредитоспособности, внутренних
- по восстановлению платежеспособности, внешних

- по восстановлению платежеспособности, внутренних
- по восстановлению деловой активности, внешних

27. Что не является конечной целью реструктуризации:

- повышение эффективности производства
- повышение конкурентоспособности
- увеличение прибыльности
- понижение стоимости бизнес-системы

28. Цель анализа вероятности:

• повышение эффективности, конкурентоспособности, прибыльности экономической среды.

• увеличение степени использования фондов производства

• расширение диапазона и определение вероятности каждой величины переменной.

29. Что не является примером реструктуризации материальных активов:

- консервация материальных активов
- продажа и сдача в аренду активов.
- взаимозачет задолженностей.

30. Верно ли утверждение, что в момент создания компании номинальная стоимость обыкновенных акций равна ее балансовой стоимости?:

- да
- нет.

31. Верно ли утверждение, что к дивидендным выплатам относятся выплаты по облигациям?:

- да
- нет.

32. Основной мотив слияния и поглощения компаний

- получение синергетического эффекта
- получение налоговых льгот
- укрупнение организации

33. Всегда ли реструктуризация сопровождается реформированием организационной структуры?

- Да.
- Нет.

34. Всегда ли диагностика предприятия является предварительным этапом реструктуризации?

- Да.
- Нет.

35. Синергетический эффект возникает, когда:

- Стоимость компании, образовавшейся в результате слияния, равна сумме стоимостей ее составных частей.
- Стоимость компании, образовавшейся в результате слияния, меньше суммы стоимостей ее составных частей.
- 3. Стоимость компании, образовавшейся в результате слияния, больше суммы стоимостей ее составных частей.

36. По представленной схеме определите форму реорганизации: $A+B=C$

- Слияние.
- Разделение.
- Присоединение.
- Выделение.
- Преобразование.

37. По представленной схеме определите форму реорганизации: $A+B=B$

- Слияние.
- Разделение.
- Присоединение.
- 4. Выделение.
- 5. Преобразование.

38. По представленной схеме определите форму реорганизации: $A=B + C$

- Слияние.
- Разделение.
- Присоединение.
- Выделение.

- Преобразование.

39. По представленной схеме определите форму реорганизации: $A=A + B$

- Слияние.
- Разделение.
- Присоединение.
- Выделение.
- Преобразование.

40. Источниками финансирования проекта реструктуризации могут быть:

- Банковские кредиты.
- Нераспределенная прибыль.
- Амортизационные отчисления.
- Государственные целевые инвестиции.
- Все вышеперечисленное.

41. Может ли реструктуризация проводиться в рамках процедуры банкротства?

- Да.
- Нет.

42. Всегда ли кризисная ситуация означает банкротство?

- Да.
- Нет.

Комплект тестовых заданий 5.

1. Расставьте в последовательности этапы проведения реинжиниринга бизнес-процесса:

- а) внедрение;
- б) обратный инжиниринг;
- в) проблема;
- г) идентификация бизнес-процесса;
- д) разработка моделей новой организации бизнес-процессов;
- е) реализация проекта.

2. Что является реинжинирингом бизнес-процесса:
- a) радикальное перепроектирование бизнес-процессов;
 - b) фундаментальное переосмысление организации и бизнес-процессов;
 - c) перепроектирование организационно-экономической системы.
3. Что является категориями реинжиниринга:
- a) деловая процедура;
 - b) бизнес-система;
 - c) бизнес-программа;
 - d) бизнес-процесс.
4. Кто является участниками реинжиниринга бизнес-процесса:
- a) лидер проекта;
 - b) рабочие команды;
 - c) менеджеры процессов;
 - d) кадровый менеджер;
 - e) менеджеры оперативного руководства.
5. К инструментам осуществления реинжиниринга относятся:
- a) средства интерактивной графики;
 - b) анализ внешней и внутренней среды организации;
 - c) имитационное моделирование процессов в реальном времени;
 - d) моделирование бизнес-процессов с помощью диаграмм.

Комплект тестовых заданий 6.

1. Как работник выражает свою неудовлетворенность трудом?
- a) увольнение;
 - b) ухудшение трудовой дисциплины;
 - c) выполнение инструкций;
 - d) проявление инициативы.

2. Главными целями управления персоналом в настоящее время являются:

- a) обеспечение организации кадрами;
- b) формирование организационной культуры;
- c) эффективное использование кадров;
- d) оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении организацией.

3. Административные (распорядительные) методы отличаются:

- a) прямой характер воздействия;
- b) косвенный характер воздействия.

4. Экономические методы управления персоналом отличаются:

- a) прямой характер воздействия;
- b) косвенный характер воздействия.

5. Социально-психологические методы управления персоналом отличаются:

- a) прямой характер воздействия;
- b) косвенный характер воздействия.

6. Какой коэффициент в большей степени характеризует эффективность работы СУП:

- c) коэффициент оборота по приему;
- d) коэффициент текучести;
- e) коэффициент оборачиваемости;
- f) коэффициент оборота по увольнению.

7. Оргструктура управления персоналом определяется следующими объективными факторами:

- a) размером предприятия;
- b) квалификацией кадров;
- c) отношением руководства к вопросам управления персоналом;
- d) взаимоотношениями в коллективе;
- e) определением прав и ответственности структурных подразделений.

8. Что необходимо учитывать при проектировании

службы управления персоналом?

- a) психологический климат в коллективе;
- b) численность персонала;
- c) отраслевую принадлежность организации;
- d) фондовооруженность организации;
- e) организационную структуру предприятия.

9. Рынок труда оказывает управляющее воздействие на персонал организации?

- a) да;
- b) нет.

10. Что влияет на размер службы управления персоналом?

численность персонала;

- a) структура организации;
- b) организация оплаты труда;
- c) построение аппарата управления организации.

11. Способность влиять на сотрудников путем убеждения больше всего зависит:

- a) от авторитетности руководителя и аргументированности его решений;
- b) привлекательности руководителя;
- c) умения руководителя формулировать свои мысли;
- d) степени его доверительности по отношению к подчиненным.

12. Определение ценности вознаграждения как произведения валентностей является отличительной чертой теории мотивации:

- a) Адамса;
- b) Маслоу;
- c) Врума;
- d) Херцберга.

13. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- a) угрозой увольнения и снижения заработной платы;

- b) администрированием и приказами;
 - c) убеждением и участием;
 - d) моральным и материальным поощрением.
14. Перечисленные авторы – Маслоу, Херцберг, Мак-Клелланд, Врум – являются разработчиками теорий:
- a) коммуникации;
 - b) организации;
 - c) мотивации;
 - d) власти.
15. Автором иерархии потребностей является:
- a) МакГрегор;
 - b) Херцберг;
 - c) Маслоу;
 - d) Портер.
16. Теории мотивации делятся на две категории:
- a) сущностные и формальные;
 - b) организационные и процессуальные;
 - c) системные и процессуальные;
 - d) содержательные и процессуальные.
17. Процессуальные теории мотивации основываются:
- d) на иерархии потребностей Маслоу;
 - e) представлении о стремлении человека к самореализации;
- заций;
- f) идее о значимости для человека процесса и выполнения работы;
 - g) концепции «гигиенических факторов»;
 - h) представлении, что человек по природе своей ленив.
18. Какой из пересиленных видов вознаграждений имеет своей целью симулировать продолжительность работы в данной компании:
- a) бонусы;
 - b) социальные трансферты (льготы);
 - c) заработная плата;
 - d) доплаты надбавки.

19. Содержательные теории основываются на:

- а) представлении о справедливости вознаграждения;
- б) концепции потребностей работника;
- с) идее об удовлетворенности трудом;
- д) анализе процесса выполнения работы;
- е) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

20. «Результативный труд ведет к удовлетворению» - это вывод теории мотивации:

- а) Маслоу;
- б) МакКлелланда;
- с) Врума;
- д) Портера-Лоуэра;
- е) Герцберга.

Комплект тестовых заданий 7.

1. Организационное поведение – это:

А) область знания, определяющая поведение персонала в организации

Б) наука о стереотипах и установках поведения людей

В) область знания, касающаяся понимания, предвидения и управления поведением людей в организации*

2. Сторонники данного подхода считают, что поведение лучше всего объясняется такими актами познания, как осознание цели:

А) бихевиористский подход

Б) когнитивный подход*

В) социального научения

3. Одной из социально-экономических проблем организационного поведения в России является:

А) рост числа безработных, не имеющих высшее образование

Б) падение нравственности*

В) распределение доходов в стране

4. Создание современной поликультурной организации не может происходить на базе:

- А) бюрократической организации*
- Б) организации, построенной по принципу «клуба»
- В) организации, идущей на уступки

5. Организация представляет собой:

А) группу людей, объединенных различными задачами и функциями

Б) крупное предприятие с определенной организационно-правовой формой

В) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами и целями*

6. Укажите основную черту организации:

А) система норм корпоративного поведения*

Б) стиль управления

В) неформальное координирование взаимодействия работников

7. Миссии организации, как правило, бывают:

А) 2-х типов*

Б) 3-х типов

В) миссия каждой организации уникальна

8. Цели и внутренняя концепция организации определяют особенности ее:

А) ликвидации

Б) реформирования*

В) слияния

9. В число функций корпоративной культуры не входит:

А) формирование коллективной преданности организации

Б) выступает носителем корпоративного здравого смысла

В) является выражением индивидуальности персонала*

10. Характеристика организационной культуры охватывает:

А) идентификацию*

Б) автономность

В) свободу и равноправие

11. Модели организационного поведения изменяются в зависимости от:

А) трудовой культуры общества*

Б) трудовой дисциплины

В) трудового участия

12. Конечные результаты формирования и изменения системы организационного поведения обычно измеряются с помощью одного из критериев:

А) текучесть кадров

Б) степени удовлетворенности работников трудом*

В) показатели общественного роста

13. Активизация творческого потенциала работников является определенным компонентом философии организационного поведения:

А) принципом

Б) функцией

В) задачей*

14. Стремление системы закрыться является особенностью следующей модели организационного поведения:

А) опекающей

Б) коллегиальной

В) авторитарной*

15. Теория «Z» Оучи является одной из форм данной модели организационного поведения:

А) авторитарная

Б) опекающая

В) поддерживающая*

Г) коллегиальная

16. Каким может стать поведение, если образ организации и «Я-образ» не совмещаются:

А) приспособленческим*

Б) нейтральным

В) конфликтным

17. Перцептивная защита не может формироваться следующим способом:

- А) отрицанием
- Б) модификацией и искажением
- В) постоянством в восприятии*

18. Определите стратегию увеличения шансов на продвижение, когда работник создает впечатление личного обладания хорошими связями и участия в успешных проектах:

- А) приписывание
- Б) ассоциирование*
- В) идентификация

19. Личность конкретного человека в определенной степени похожа:

- А) на всех остальных людей*
- Б) в некоторой степени на отдельных людей*
- В) в значительной степени ни на кого более*

20. Данный компонент играет роль баланса в эмоциональных и поведенческих реакциях, стрессе у членов организации:

- А) самоуважение*
- Б) самооффективность
- В) самореализация

21. Назовите одну из функций установок, которая позволяет людям обрести необходимые нормы, в соответствии, с которыми они организуют окружающий их мир:

- А) приспособление к своему рабочему окружению
- Б) выражение ценностных ориентаций
- В) познавательная функция*

22. Трехкомпонентная модель преданности организации не включает в себя следующий вид:

- А) аффективная преданность
- Б) преданность, обусловленная опытом*
- В) нормативная преданность

23. Внутриличные конфликты также способствуют выбору характера определенной роли и могут привести к:

- А) конфликту между человеком и конкретной ролью**
- Б) внутреннему конфликту***
- В) межролевому конфликту**

24. Межличностные конфликты могут характеризоваться низкой настойчивостью, склонностью к сотрудничеству и вызывать:

- А) компромисс**
- Б) избегание**
- В) приспособление***

25. При анализе межличностных отношений характер человека пытающегося не показывать свои истинные чувства определяют, как:

- А) слепое «Я»**
- Б) скрытое «Я»***
- В) неизвестное «Я»**

26. Условия возникновения межгрупповых конфликтов:

- А) сфера полномочий**
- Б) борьба за обладание информацией**
- В) борьба за статус***

27. Почему вступают в противоречие роли владельца, предпринимателя и руководителя:

А) задают взаимоисключающие модели поведения с разной мотивацией*

Б) эти роли имеют различный уровень профессиональной подготовки

В) противоречие данных ролей наблюдается редко

28. Примеры структурных конфликтов могут быть обусловлены:

- А) функциональными обязанностями***
- Б) неформальными отношениями**
- В) преследуемыми целями**

29. Назовите основные факторы, определяющие развитие моделей группового поведения:

- А) морально-психологическая сплоченность*
- Б) уровень общеобразовательной подготовки
- В) взаимосогласованность действий

30. Как проявляются в организации и поведении работников управленческие решения:

- А) коллективно
- Б) индивидуально
- В) формализованно*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Самостоятельная работа по дисциплине	5
1.1 Структура самостоятельной работы	5
1.2 Методические рекомендации к выполнению са-	
мостоятельной работы	5
2. Критерии оценки знаний	13
Модуль 1. Теория организации. Изменения в ор-	
ганизации. Реструктуризация. Реинжиниринг.	17
1.1. Практическое занятие №1 на тему «Системный	
анализ организации»	17
1.2. Практическое занятие № 2 на тему «Методика	
PEST (STEP) анализа»	21
1.3. Практическое занятие № 3 на тему «Системный	
анализ внутренней и внешней среды предприятия через	
методику SWOT- анализа»	24
1.4. Практическое занятие №4 на тему «Использова-	
ние процессного подхода на конкретной организации»	31
1.5. Практическое занятие №5 на тему «Составление	
бизнес-плана и описание проекта»	35
1.6. Практическое занятие № 6 на тему «Анализ со-	
временных проблем управления предприятием»	40
1.7. Семинар № 1 Самоорганизация и самоуправле-	
ние в социально-экономических системах.	47
1.8. Семинар № 2 Законы организации и их реализа-	
ции	58
1.9. Контрольные вопросы по теме «Теория органи-	
зации»	62
1.10. Контрольные вопросы по теме «Реструктуриза-	
ция»	64
1.11. Контрольные вопросы по теме «Реинжиниринг	
бизнес процессов»	66
1.12. Порядок написания реферата (эссе). Темы ре-	
фератов.	66
Модуль 2. «Организационное поведение»	71
2.1. Семинар № 1 Организационное поведение как	
основа понимания современного менеджмента	71

2.2. Семинар № 2 Различия в индивидуальном поведении	78
2.3. Семинар № 3 Личность в организации	83
2.4. Семинар № 4 Удовлетворенность работой и организационная приверженность	94
2.5. Семинар № 5 Проблемы мотивации индивидуального поведения	101
2.6. Семинар № 6 Групповая динамика и управление конфликтным поведением	121
2.7. Семинар № 7 Управление поведением группы в организации	144
2.8. Семинар № 8 Глобальные аспекты организационного поведения и развития персонала	149
2.9. Семинар № 9 Организационное изменение и организационное развитие	159
2.10. Контрольные вопросы по модулю «Организационное поведение»	164
2.11. Темы рефератов по теме «Организационное поведение»	166
3. Кейсы. Ситуации.	168
4. Деловые игры.	227
5. Итоговые вопросы для подготовки к экзамену	233
6. Примерный перечень вопросов к экзамену (зачету)	237
Список литературы	239
Глоссарий	243
Приложение	
Комплект тестовых заданий 1.	252
Комплект тестовых заданий 2.	259
Комплект тестовых заданий 3.	267
Комплект тестовых заданий 4.	273
Комплект тестовых заданий 5.	280
Комплект тестовых заданий 6.	281
Комплект тестовых заданий 7.	285

Учебное издание

Родионова Валентина Николаевна
Толстых Татьяна Олеговна

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

В авторской редакции

Подписано к изданию 19.03.2015.
Объем данных 2,05 Мб

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14