

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

Н. А. Дегтярева

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА  
И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ТРЕНИНГ-КУРС**

Методические указания к практическим занятиям  
и организации самостоятельной работы для студентов направлений  
«Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры)  
и «Бизнес-информатика» (уровень магистратуры)

Томск  
2021

**УДК 65.012**  
**ББК 60.82**  
Д 261

**Рецензент:**

**Сидоров А. А.**, заведующий кафедрой автоматизации обработки информации Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, канд. экон. наук, доцент

**Дегтярева, Наталия Алексеевна**

Д 261 Организационно-управленческая культура и принятие решений : тренинг-курс : методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для студентов направлений «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры) и «Бизнес-информатика» (уровень магистратуры) / Н. А. Дегтярева – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2021. – 100 с.

Курс «Организационно-управленческая культура и принятие решений: тренинг-курс» ориентирован на освоение знаний и применение методов и подходов организации управленческой деятельности.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление» и «Бизнес-информатика».

Одобрено на заседании кафедры АОИ, протокол № 1 от 18.02.2021

**УДК 65.012**  
**ББК 60.82**

© Дегтярева Н. А., 2021  
© Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники, 2021

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ .....	5
1.1 Практическое занятие «Социальная сущность управления» .....	5
1.2 Практическое занятие «Функции управления».....	8
1.3 Практическое занятие «Системный и процессный подходы в управлении».....	11
1.4 Практическое занятие «Проектный подход в деятельности руководителя» .....	13
1.5 Практическое занятие «Проектный подход в процессе принятия управленческого решения».....	18
1.6 Практическое занятие «Планирование в деятельности руководителя».....	22
1.7 Практическое занятие «Целеполагание: постановка «умных» целей» .....	25
1.8 Практическое занятие «Процесс делегирования в управленческой деятельности».....	26
1.9 Практическое занятие «Делегирование полномочий внешним организациям».....	35
1.10 Практическое занятие «Организационные структуры управления» .....	36
1.11 Практическое занятие «Планирование бизнес-процессов управления организационными системами» .....	38
1.12 Практическое занятие «Инструменты управления системой мотивации сотрудников» .	39
1.13 Практическое занятие «Управление коммуникациями в организации» .....	42
1.14 Практическое занятие «Коммуникативные барьеры» .....	44
1.15 Практическое занятие «Технологии эффективной коммуникации» .....	47
1.16 Практическое занятие «Этапы разработки и принятие управленческих решений» .....	48
1.17 Практическое занятие «Методы разработки управленческих решений» .....	54
1.18 Практическое занятие «Организационная культура» .....	56
1.19 Практическое занятие «Управление организационной культурой» .....	65
1.20 Практическое занятие «Групповая динамика» .....	75
1.21 Практическое занятие «Формирование и управление командой в организации» .....	77
1.22 Практическое занятие «Роли и труд руководителя».....	78
1.23 Практическое занятие «Управление временем» .....	82
1.24 Практическое занятие «Технологии тайм-менеджмента».....	85
1.25 Практическое занятие «Компетенции руководителя».....	87
1.26 Практическое занятие «Жизненный цикл карьеры руководителя» .....	90
1.27 Практическое занятие «Факторы регресса в управленческой деятельности» .....	94
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	97
2.1 Общие положения .....	97
2.2 Подготовка к практическим занятиям.....	97
2.3. Самостоятельное изучение тем части курса .....	97
2.4 Подготовка к промежуточной аттестации .....	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

«Организационно-управленческая культура и принятие решений: тренинг-курс» как учебная дисциплина представляется важным звеном подготовки студентов по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Бизнес-информатика». В основе данного курса лежит комплексный подход, который актуализирует основные аспекты в организационно-управленческой деятельности руководителя. Данное обстоятельство обусловлено организационными изменениями и появлению новых технологий в системе управления. Для выполнения эффективной управленческой деятельности руководитель должен обладать необходимыми знаниями и навыками, применять особые поведенческие модели.

Целью проведения практических занятий и организации самостоятельной деятельности по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений: тренинг-курс» является формирование и развитие навыков анализа управленческой деятельности и ее организационных компонентов, коммуникативных компетенций, разработки и принятия решений.

По результатам проведения практических занятий и самостоятельного изучения дисциплины студент должен:

- знать особенности управленческой деятельности, инструменты и методы эффективного планирования и целеполагания; механизмы взаимопонимания в процессе управленческого общения; закономерности групповой динамики.

- уметь делегировать полномочия; диагностировать малые группы в организации, формировать и работать в команде; разрабатывать управленческие решения и предвидеть последствия их реализации.

- владеть методами самомотивации в работе; приемами планирования профессионального времени; технологиями формирования организационной культуры в процессе управленческой деятельности.

Методические указания дисциплины «Организационно-управленческая культура и принятие решений: тренинг-курс» имеют непосредственную практическую направленность – признаны формировать профессиональное представление об особенностях, методах и моделях управления, готовить обучающихся к управленческой деятельности.

# 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## 1.1 Практическое занятие «Социальная сущность управления»

**Цель работы:** развитие навыков анализа системы управления и ее функций.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и проведите анализ внешней среды, используя метод «STEP-анализ». Заполните таблицу 1 по нижеприведенному образцу.

### ОАО «Казанская кондитерская фабрика «Заря»

Рынок продукции компании сегментирован по территориальному признаку и по видам торговли: регионы России (в основном крупный опт); республика Татарстан (районы), кроме Казани (розница, мелкий и средний опт); город Казань (розница и крупные оптовики); торговые сети — 5,3 %; фирменная торговля — 3%. Она, в свою очередь, подразделяется на торговлю в магазинах, принадлежащих ОАО «Заря», и в магазинах, работающих с фабрикой на условиях франчайзинга.

По расчетам компании потребление кондитерских изделий в Татарстане, где фабрика «Заря» удерживает 75 % рынка, составляет приблизительно 3 кг на душу населения; в Казани, где доля рынка компании 75 %, потребление составляет приблизительно 8,5 кг. Для сравнения: специалисты компании «Херши» подсчитали, что потребление кондитерских изделий в расчете на душу населения в США составляет 10 кг. В североευропейских странах оно составляет в среднем 20 кг на душу населения.

Спрос на карамель не считается сезонным. На другие виды изделий, особенно на шоколадные конфеты, спрос резко возрастает накануне различных праздников, особенно Нового года. В декабре компания продает в больших объемах самую дорогую продукцию, так как на Новый год принято дарить подарки.

В последние годы на фабрике обновился состав руководителей среднего звена. Пришли молодые специалисты со специальным образованием. Создана служба маркетинга. Опросы покупателей показывают, что продукция пользуется спросом, имеет привлекательный дизайн.

Здание фабрики находится в центре города. Производственные площади ограничены. Нет единого склада готовой продукции. Оборудование устарело, имеются большие объемы отходов, возникает необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования. Потому качество продукции не стабильное.

Относительно высокая себестоимость производимой карамели не позволяет конкурировать в нижних ценовых сегментах, а технологические ограничения имеющегося оборудования все меньше отвечают ожиданиям покупателей и не позволяют перепозиционировать продукт в средний ценовой сегмент.

Наблюдается невысокий уровень дистрибуции, недостаток оборотных средств. В перспективе планируется сокращение ассортимента выпускаемой продукции, а также замена изношенных основных фондов.

За последние годы маркетинговой службой была создана своя сеть фирменных магазинов и оптовых складов. Основные достоинства данной схемы работы — это каждодневно поступающая на счет выручка, широчайший ассортимент, более низкие отпускные цены, свежий продукт.

ОАО «Заря» была определена следующая миссия: производство высококачественных кондитерских изделий с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли инвесторами и акционерами.

Основной объем производства ОАО «Заря» составляют карамель и печенье. При этом объемы продаж по основным видам продукции не только не достигли запланированных, но и упали относительно предыдущего периода (кроме карамели). Это привело к общему падению объема продаж. Причины отклонения результатов заключается как во внешних изменениях, так и во внутренней среде.

Экспансия украинской продукции на российский кондитерский рынок: 75 % (172 тыс.т) — доля украинской продукции из всего импорта кондитерской продукции в России. Отпускные цены на 16% ниже уровня цен российских компаний.

Наблюдается динамичность рынка кондитерских изделий. Потребление шоколадной продукции увеличилось почти в 1,5 раза. За счет роста покупательной способности предпочтение отдано более дорогой и качественной продукции.

Высока концентрация производителей кондитерских изделий на близлежащих территориях.

Таблица 1 – Макет STEP-анализа

Социальная сфера (S)		Технология (T)	
1.		1.	
2.		2.	
Экономика (E)		Политика и право (P)	
1.		1.	
2.		2.	

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопрос.

### «Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном»

Г. Форд и А. Слоун-младший были великими руководителями. В 1920-х гг., когда управление впервые стало профессией и научной дисциплиной, они противостояли друг другу. Г. Форд представлял тип авторитарного предпринимателя: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном мнении, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». «Помощник», осмеливавшийся перечить Форду или самостоятельно принимающий решение, обычно лишался работы. У Форда было достаточно оснований гордиться своими успехами. Он сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Автомобиль продавался всего за 290 долл., а на заводах Форда была одна из самых высоких для того времени ставок заработной платы рабочим – 5 долл. в неделю. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменив американское общество. В 1921г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей в США и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких полунезависимых компаний, располагала 13 % национального рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняли на себя ведение ее дел, пока крах не разразился. Пьер Дюпон, сторонник современного управления, назначил президентом фирмы А. Слоуна.

А. Слоун быстро превратил в реальность планы реорганизации компании, введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная компания располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получило право самостоятельно принимать решения. А. Слоун как личность был полной противоположностью Г. Форду. Последний был жестким,

своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами А. Слоуна стали: концепция, методология, рациональность. На каждого руководителя им были возложены определенные обязанности и даны права делать все, что необходимо для их выполнения. Исключительно важно значение он придавал психологии внутрифирменных отношений, считал умение менеджеров сотрудничать с подчиненными и друг с другом решающим условием успеха. А. Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня быть в курсе происходящего в гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма ввела в практику частые замены моделей, предоставляя потребителям выбор стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на внутреннем рынке стала резко сокращаться. В 1927 г. эта фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». В результате «Дженерал Моторс» захватила 43,5 % рынка автомобилей, оставив «Форду Мотор» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок. Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет эта фирма едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла прибыли. От банкротства ее спас резерв наличных, который Форд скопил в лучшие времена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм?
2. Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Моторс»?
3. Какие навыки и качества управления наиболее ярко демонстрируют оба руководителя?
4. Какие роли в системе управления играют Форд и Слоун?

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Джон Гибсон был назначен советом компании директором завода с одним условием – повысить эффективность его работы. Гибсон быстро разрушил то, что он считал своевременной практикой всепрощения. На должности руководителей низшего звена он поставил людей со стороны, и они под его руководством установили новые процедуры формального контроля. Рабочие завода отреагировали на новшества враждебно. В ответ на это новое руководство прибегло к еще более жестокому контролю, что усилило напряжение и увеличило сопротивление рабочих.

Тем временем Гибсон узнал о методах участия рабочих в управлении и решил испробовать эти методы при установлении норм в одном из цехов, где как считалось, выработка была особенно низкой. Он собрал рабочих цеха, сказал им, что нормы выработки слишком низки, и предложил им самим обсудить этот вопрос с тем, чтобы решить, какими они должны быть реально. Рабочие же пришли к решению, что нормы и так слишком высоки и новые должны быть снижены на 10 %.

Гибсон был вынужден согласиться с их решением, мысленно проклиная «этих длинноволосых академиков» за то, что они ввели его в заблуждение. Члены совета, узнав о случившемся были взбешены и рассмотрели вопрос об увольнении Д. Гибсона

Вопросы для работы с кейсом:

1. Почему методы управления Гибсона не привели к повышению эффективности функционирования предприятия?
2. Какие ошибки допустил Гибсон и что он сделал правильно?
3. Правильно ли поступил Гибсон, согласившись с решением рабочих снизить нормы на 10 %?

4. Верно ли поступили члены совета, решившие уволить Гибсона?
5. С чего бы начали вы, если бы оказались на месте Гибсона?

**Задание 4.** На примере любого предприятия или организации рассмотрите на практике применение системного подхода: социально-экономический объект представьте в виде системы совокупности составляющих ее подсистем и схематично изобразите; определите ресурсы, процессы, участников и взаимодействие системы с окружающей средой. Составьте схему. Проанализируйте основные и обеспечивающие процессы организационной системы.

**Задание 5.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей и других сырьевых ресурсов необычно наблюдать за экспортом готовой продукции из России в Японию, в частности на ее автомобильный рынок. Серийное производство автомобильных колесных дисков из алюминиевых сплавов на предприятии «Авиа технология», а также дисков из магнитных сплавов на магниевом заводе по современным технологиям. Качество российской продукции превосходит зарубежные аналоги. Японские специалисты достаточно серьезно проверяли покупаемые изделия. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. Данные изделия реализовались ранее в других странах и соответственно Япония не первая страна, где увидели качество продукции российских предприятий. У российских предприятий имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, в частности используются на спортивных автомобилях.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на автомобильном рынке Японии?
2. Как российские менеджеры способствуют успешной реализации готовой продукции на мировой рынок, и что делается для этого со стороны непосредственно предприятий производителей?
3. Почему производство отечественных автомобилей не может в полном объеме конкурировать с иностранными моделями?
4. Какие шаги нужно предпринять в сфере организации и управления в сфере автомобильного бизнеса, чтобы стать конкурентоспособными?

## 1.2 Практическое занятие «Функции управления»

**Цель работы:** развитие навыков анализа функций управления и определение происходящих тенденций в управленческой деятельности.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Нарджилия» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить

предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?
2. Определите ресурсы, которые вам необходимы для выполнения
3. Как бы вы распределили ответственность между членами группы для выполнения задания?

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

«Переменные, на которые организация может воздействовать с целью минимизации отрицательного эффекта от их изменения либо увеличения положительного эффекта. Уменьшение риска отрицательного эффекта может производиться путем принятия управленческих решений».

Вопросы для работы с ситуацией

1. О каких факторах системы управления идет речь, ответ обоснуйте.
2. Проанализируйте управляемые и неуправляемые факторы в системе управления органов исполнительной власти; коммерческой организации; учреждения культуры.

**Задание 3.** Выполните SWOT-анализ города (в качестве примера можно взять любой из городов субъектов РФ в Сибирском федеральном округе). Заполните SWOT-матрицу, указав сочетания, характерные для каждого из четырех квадрантов. Сформулируйте альтернативы для решения социальных проблем.

**Задание 4.** Определите, какие факторы являются ключевыми для поддержания успешной деятельности организаций, действующих в разных сферах. Для выполнения задания заполните таблицу 2 (отметьте знаком «+» для каждой организации наиболее важные, ключевые факторы из перечисленных в таблице).

Таблица 2 – Факторы успешной деятельности организации

Сферы деятельности					
Производство автомобилей	Образовательные услуги	Добыча и экспорт нефти	Производство детского питания	Производство модной одежды	Администрация области
Фактор 1. Низкие издержки производства					
Фактор 2. Хороший имидж организации					
Фактор 3. Престижность продукции					
Фактор 4. Безопасность продукции					
Фактор 5. Экологичность производства продукции					
Фактор 6. Использование новейших технологий					
Фактор 7. Ответственность организации перед обществом					
Фактор 8. Высокая квалификация персонала					
Фактор 9. Хорошие взаимоотношения с клиентами					

**Задание 5.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Система квартальных докладов»**

Если для акционеров существует система квартальных отчетов фирмы, то почему, спросил я себя, в фирме не существует системы таких же отчетов среди управляющих? И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне. В течение многих лет я регулярно задавал своим ведущим работникам (и требовал от них, чтобы они в свою очередь задавали и своим ведущим работникам) несколько элементарных вопросов. «Какие задачи вы ставите себе на ближайшие три месяца? Каковы ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?»

На первый взгляд, такая практика — просто примитивный способ обязывать служащих представлять своему боссу отчеты о своей работе. Разумеется, сюда включается и такого рода отчетность, но я подразумеваю гораздо большее, так как система квартальных докладов заставляет служащих отчитываться и перед собой. Она не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но служит также надежным способом напоминать людям о необходимости не предавать забвению свои мечты. Регулярно, раз в три месяца, каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если у него с начальником достигнуто полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью. Как я усвоил из уроков бывшего президента фирмы, твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно — часто даже не отдавая себе в этом отчет — высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

...Когда менеджер и его руководитель не очень хорошо ладят друг с другом, им, по крайней мере, четыре раза в году приходится совместно решать, что им предстоит сделать в ближайшие месяцы. У них нет возможности избежать этой встречи, и со временем, по мере того как они постепенно все больше узнают друг друга, рабочие отношения между ними обычно улучшаются. В ходе этих квартальных встреч босс обязан высказать свое отношение к каждому плану, предлагаемому подчиненным ему менеджером. Руководитель может сказать: «Послушайте, мне кажется, что вы несколько зарываетесь, но если вы уверены, что у вас все это получится, почему бы и не попытаться?» Или: «План разумен, но он включает некоторые приоритеты, на мой взгляд, неприемлемые. Обсудим это еще раз». В ходе беседы, каков бы ни был ее характер, роль босса может несколько меняться. Он может стать не столько сугубо начальственным лицом, сколько советником и старшим сослуживцем.

Скажем, будучи руководителем, я могу начать с вопроса, чего он рассчитывает добиться в ближайшие три месяца. Он может ответить, что намерен на полпункта повысить нашу долю на рынке. В этом месте я бы сказал: «Отлично! Ну а как вы намерены это сделать?». Но прежде чем я задам этот вопрос, нам с сотрудником следует прийти к общему мнению относительно конкретной цели, которую он себе поставил. Здесь редко появляются трудности. Если между нами и возникают расхождения, то они касаются скорее не того, что именно следует осуществить, а того, как это осуществить. Большинство менеджеров неохотно позволяют своим подчиненным чрезмерно рисковать. В действительности следует только поражаться тому, каких больших успехов может добиться сотрудник, хорошо разбирающийся в своем деле и получающий от руководителя энергичную поддержку. Чем больше сотрудник ощущает, что он самостоятельно формулирует свои цели, тем вероятнее, что он головой стену прошибет, лишь бы их осуществить. В конце концов, ведь он сам себе их поставил, а потом уже получил одобрение босса. А поскольку сотрудник стремится делать дело по-своему, он вылезет из кожи вон, чтобы доказать эффективность своего метода. Система квартальных докладов успешно действует и тогда, когда сотрудник со

своим делом не справляется. В таком случае руководителю обычно и говорить ничего не надо. Чаще всего сотрудник сам в этом признается, так как его провал достаточно очевиден. В моей практике по истечении трех месяцев работник, не выполнивший намеченной им программы, обычно является ко мне и сам признает свою неудачу и подыскивает ей оправдания. Если это происходит в течение нескольких кварталов подряд, такой работник сам начинает сомневаться в своей способности справиться с делом. До него уже доходит, что причина кроется в нем самом, а вины босса тут нет».

### 1.3 Практическое занятие «Системный и процессный подходы в управлении»

**Цель работы:** развитие навыка применения системного и процессного подхода в организации процессов управления.

**Форма проведения:** решение кейсов, работа в группе.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### «Объединение компаний»

«Апрайт» — одна из старейших консалтинговых компаний Урала, ведет свою историю с 1998 г. Основные направления работы: подбор и оценка руководителей и ключевых специалистов; консалтинг и внедрения в области стратегического управления, бизнес-процессов, управления персоналом; комплексные программы обучения руководителей и кадрового резерва; личные программы: карьерное консультирование, горизонтальное лидерство; исследования рынка труда и заработных плат.

Компания N с 2000 г. работает по двум бизнес-направлениям. Первое направление — сдача в аренду офисных площадей. Второе — организация имиджевых мероприятий, таких как конференции, выставки, приемы делегаций, организация зарубежных деловых поездок для компаний города X и региона.

В управлении компании находится 3 офисных бизнес-центра: 2 офисных центра общей площадью 63 тыс. кв. м и один центр с выставочными залами площадью 56 тыс. кв. м. По оценкам крупного рейтингового агентства, компания N в 2013 г. вошла в десятку ведущих выставочных центров РФ. Организационную культуру компании N можно охарактеризовать как ориентированную на результат и конкурентоспособность.

Компания пережила трудный период, когда за полгода объемы заказов по имиджевым мероприятиям сократились в среднем на 60 %, а сдача площадей в аренду на 40 %.

Руководство компании N смогло сохранить ключевой персонал и на данный момент в управлении компании N 32 человека:

- генеральный директор (он же собственник);
- финансовый директор;
- секретариат;
- специалист по кадровому делопроизводству и аутсорсингу;
- административный директор (направление аренды), администраторы офисных центров;
- главный бухгалтер, бухгалтерия;
- руководитель event-направлений (организация мероприятий), руководители event-проектов, менеджеры по работе с клиентами;
- руководитель службы сервиса, сервис-менеджер;
- начальник службы безопасности, служба безопасности.

Несмотря на тяжелую ситуацию на рынке, у компании N появились шансы на развитие, так как на рынке практически не осталось достойных конкурентов по направлению имиджевых мероприятий. В момент выхода из кризиса собственник компании N принимает

решение о покупке компании Z, которая работает на рынке 11 лет и входит в тройку региональных игроков.

Деятельность компании Z связана с выставочным бизнесом, проведением конференций, семинаров, встреч для корпоративных клиентов на различных площадках. Организационную культуру компании Z можно охарактеризовать как динамичную, предпринимательскую, творческую. Собственник компании (он же генеральный директор) — новатор, готовый рисковать. Под его руководством компания проводила инновационные проекты для клиентов, умело привлекая региональные власти и международных экспертов. Целевые клиенты компаний N и Z пересекаются, и часто обе компании участвовали в тендерах на проведение мероприятий. Благодаря объединению компания N сможет выйти на региональное правительство, что позволит реализовывать более интересные заказы как в плане финансов, так и имиджа.

Для компании Z объединение — это возможность собственнику минимизировать потери, а сотрудникам сохранить рабочие места. В структуре компании Z (на момент сделки):

- генеральный директор (он же собственник), по согласованию с собственником компании N остается в бизнесе только в качестве соучредителя или члена Совета директоров;
- главный бухгалтер (который войдет в состав бухгалтерии компании N под руководством гл. бухгалтера);
- 2 руководителя проекта и 2 менеджера по работе с клиентами (в новой структуре будут подчиняться руководителю event-направлений);
- руководитель направления кейтеринг;
- 3 специалиста по кейтерингу.

Справка.

Кейтеринг – отрасль общественного питания, связанная с оказанием услуг на удалённых точках, включающая все предприятия и службы, оказывающие подрядные услуги по организации питания сотрудников компаний и частных лиц в помещении и на выездном обслуживании, а также осуществляющие обслуживание мероприятий различного назначения и розничную продажу готовой кулинарной продукции.

Объединенная компания принимает на работу HR-менеджера с перспективой формирования службы персонала.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Выявите возможные риски на уровне управления сотрудниками при объединении компаний.
2. Используя матрицу оценки вероятности и последствий рисков, что отражено в таблице 4, заполните таблицу 3, выписав и проанализировав риски с точки зрения вероятности их реализации и их последствий, предложите мероприятия, которые минимизируют риски и ускорят процесс объединения компаний.
3. Разработайте организационную структуру новой компании, опишите основные процессы нового предприятия. Рассмотрите возможности применения системного и процессного подходов при объединении предприятий.

Таблица 3 – Оценка рисков на уровне управления

Риск	Оценка рисков			Мероприятия
	Вероятность	Последствия	Ранг	

Таблица 4 – Матрица оценки вероятности и последствий рисков

		Последствия				
		Несущественные	Легкие	Средней тяжести	Значительные	Катастрофические
Вероятность		1	2	3	4	5
	Высокая	5	10	15	20	25
	Выше средней	4	8	12	16	20
	Средняя	3	6	9	12	15
	Низкая	2	4	6	8	10
	Практически исключена	1	2	3	4	5

#### 1.4 Практическое занятие «Проектный подход в деятельности руководителя»

**Цель работы:** развитие навыка применения проектного способа в управленческой деятельности.

**Форма проведения:** решение кейсов, работа в группе.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы

##### «Картина в библиотеке»

(Выставка картины Бориса Кустодиева «Венеция» в Арт-галерее Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена)<sup>1</sup>

Идея создать на базе личной коллекции общедоступный музей зародилась у бизнесмена и мецената Бориса Минца несколько лет назад. В 2012 г. музей был основан как учреждение, в 2016 г. открылся для московской публики. Важное отличие Музея русского импрессионизма от большинства частных музеев состоит в том, что здесь будет выставляться не только коллекция учредителя. Музей открыт для показа произведений из собраний других коллекционеров, а также государственных институций, в том числе в рамках постоянной экспозиции, посвященной развитию русского импрессионизма на протяжении столетия, начиная с 1870-х гг.

Отдавая себе отчет в том, что привлечение в музей новых посетителей требует постоянных творческих поисков и свежих управленческих решений, команда музея нацелена создать в центре Москвы пространство, которое станет точкой притяжения зрителей разного уровня подготовки. Активную выставочную деятельность в стенах музея, планируется сочетать с образовательной деятельностью: тематические экскурсии, курсы лекций, занятия для детей и взрослых, программы для студентов художественных вузов должны стать обязательной составляющей жизни новой институции. Поддержка научной деятельности (публикация исследований по истории искусства, сборников статей, участие в конференциях) также входит в круг интересов музея.

«Картина в библиотеке» — это проект Музея русского импрессионизма и Всероссийской государственной библиотеки иностранной литературы им. М. И. Рудомино. Инновационная программа, преломляющая устоявшееся представление о библиотеке и ее функциях. Сам факт помещения музейного произведения искусства в библиотечные залы делает библиотеку местом притяжения новой заинтересованной аудитории. Составление коллекции Музея русского импрессионизма длится уже более десяти лет. Важно отметить,

<sup>1</sup>Муниципальное объединение библиотек города Екатеринбурга : [сайт]. URL:<http://xn--90avg.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/kustodieiev#oproekte>.

что значительная часть произведений в силу специфики отечественной истории и особенностей мирового арт-рынка была приобретена в Европе и возвращена в Россию, где будет явлена широкой публике, только силами собирателя и мецената Бориса Минца.

«Картина в библиотеке» — это инновационная программа, преломляющая устоявшееся представление о библиотеке и ее функциях. Сам факт помещения музейного произведения искусства в библиотечные залы делает библиотеку местом притяжения новой заинтересованной аудитории. Показ картины сопровождается культурными и образовательными мероприятиями, направленными на пробуждение интереса к русской живописи у детей и взрослых. Есть особая знаковость в том, что первые мероприятия музея проходят не на собственной, домашней, а на внешней территории: одну из своих важнейших задач музей видит в популяризации русского искусства; естественным путем достижения этой цели станут выездные выставки, которые планируется проводить в России и за рубежом.

Программа «Вокруг Кустодиева», 8 – 20 февраля 2016 г.

*8 февраля*

«С купеческим размахом!». Арт-квест по усадьбам купцов П. Ошуркова и П. Давыдова (ныне здание Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена). Участники приключенческого квеста побывают в купеческих усадьбах. И в каждой из них получают творческие задания по произведениям живописи разных стилей и жанров. Но только тот, кто успешно справится с вопросами, найдет путь к оригиналу картины Бориса Кустодиева «Венеция».

«Мода на русский стиль». Лекция-погружение в культуру Серебряного века. Лекцию читает Раиса Геннадьевна Первова, преподаватель УралГАХУ (Институт моды), имиджмейкер, преподаватель теории имиджа и практик имидж-консалтинга, член Лиги профессиональных имиджмейкеров России.

*9 февраля*

«Борис Кустодиев и художественное объединение «Мир искусства». Лекцию читает Сергей Васильевич Голынец, профессор кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, академик РАХ.

«Симфонии цвета». Арт-импровизации на тему музыкальности живописи русских импрессионистов. На вечере прозвучат стихи, посвященные музыке, цвету и живописи. В сопровождении живой музыки будет представлена презентация известных картин импрессионистов.

*10 февраля*

«Народное искусство и творчество Бориса Кустодиева». Лекцию читает С. А. Шафаренко, преподаватель кафедры истории искусств УрФУ.

«Какого цвета снег? Только не белый!». Акварельное творчество на снегу. Пленэр-акция. Аксию проводят сотрудники библиотеки и студенты творческих вузов города во дворике библиотеки. На открытом воздухе путем набрызгивания акварельных красок будет воссоздан этюд Б. Кустодиева «Закат». В качестве холста выступит заснеженный участок во дворике библиотеки. Все, кто хочет посмотреть, как яркие краски южного моря заиграют на уральском снежке, и своими руками создать шедевр современного искусства, присоединяйтесь!

«О творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает И. В. Загородских, искусствовед, научный сотрудник сектора русского искусства Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Государственный эксперт Министерства культуры РФ.

*11 февраля*

«Импрессионизм для начинающих». Открытые уроки живописи с художником Марианной Федоровой. Мастер-класс ведет екатеринбургская художница Марианна Федорова, преподаватель УралГАХУ. Для всех желающих будут предложены популярные уроки рисования в технике акварели. Урок будет интересен как детям, так и взрослым.

«О творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает И. В. Загородских, искусствовед, научный сотрудник сектора русского искусства Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Государственный эксперт Министерства культуры РФ.

*12 февраля*

«С Купчихой за чаем». Историко-культурологические дегустации по мотивам картин Б. Кустодиева. Гости вечера познакомятся с лучшими традициями чайной церемонии в купеческом доме, станут участниками театрализованного действия с элементами дегустации чая. Игра «живые картинки» (популярная в России в прошлые века) позволит воплотиться в героев известных картин Бориса Кустодиева. Специальными гостями программы станут В. Микитюк и О. Яхно, авторы книги «Повседневная жизнь Екатеринбурга на рубеже XIX – XX веков: очерки городского быта». Гости нашего вечера будут приглашены на «ситцевый бал», где получат танцевальные уроки от Студии старинного танца «Легенда». В музыкальной гостиной купеческого особняка П. Ошуркова (ныне здание Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена) прозвучат знаменитые русские романсы в исполнении оперной певицы Ирины Атаевой (сопрано).

*13 февраля*

«Великолепная Венеция». Арт-вечер о любимом городе Бориса Кустодиева. В этот вечер залы библиотеки на время превратятся в улочки и площади Венеции. Настроение роскоши и свободы создаст музыкальный коктейль из популярных оперных арий в исполнении солистов оперного театра. Театрализованный, костюмированный танц-класс в стиле венецианского карнавала напомнит о персонажах комедии «dell'arte». В течение праздничного действия можно будет посетить мастер-класс масочника и изготовить венецианскую маску своими руками. Итальянский шеф-повар Франческо научит готовить настоящую и самую вкусную в мире пиццу. Также гостей праздника ждет кулинарный конкурс-дегустация от знаменитого повара. В этот вечер екатеринбургские художники представят свои картины, посвященные Венеции, и проведут художественный мастер-класс в технике акварельной живописи. Вечер закончится подведением итогов конкурса на самое лучшее эссе о картине Б. Кустодиева «Венеция».

*14 февраля*

«Импрессионизм для начинающих». Открытые уроки живописи с художником Еленой Подкорытовой. Елена Подкорытова покажет, как изобразить акварелью с карандашного наброска водоем, небо, холмы, деревья. Раскроет свои профессиональные секреты: законы композиции и перспективы.

*15 февраля*

«Лики Серебряного века в портретном творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает М. И. Стихина, преподаватель кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

«Писатель в роли искусствоведа». Встреча с Анной Матвеевой, писателем, финалистом национальной литературной премии «Большая книга», посвящена ее книге «Завидное чувство Веры Стениной». Главная героиня Вера, искусствовед, обладает уникальным даром — по-особому чувствовать живопись: она разговаривает с портретами, ощущает аромат нарисованных цветов и слышит музыку, которую играют изображенные на картинах артисты... Роман многослоен: анатомия зависти, соединение западноевропейской традиции с русской ментальностью, легкий детективный акцент и — в полный голос — гимн искусству и красоте.

*16 февраля*

«Как распознать шедевр?». Технологический анализ картины Бориса Кустодиева «Венеция» (спектрометрия, макросъемка). Творческое занятие с участием студентов и преподавателей кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

«Слово и образ. Арт-версии русской классики». Презентацию виртуальной выставки книжной графики Б. Кустодиева проводит Н. В. Логинова, методист информационно-образовательного центра Екатеринбургского музея изобразительных искусств.

*17 февраля*

«Город глазами художника». Виртуальные прогулки по петербургским и московским улицам с художниками русского импрессионизма: Б. Кустодиевым, Н. Дубовским, К. Коровиным, К. Юоном, Ю. Пименовым. Лекцию читает Т. А. Галеева, кандидат искусствоведения, доцент, заведующая кафедрой истории искусств департамента «Факультет искусствоведения и культурологии» УрФУ.

«Романс в купеческой гостиной». Вечер русского романса начала XX в. Городской Дом музыки, клуб «Романс». Для всех желающих в этот вечер прозвучат известные русские романсы начала XX столетия.

*18 февраля*

«О творчестве Бориса Кустодиева». Лекцию читает И. В. Загородских, искусствовед, научный сотрудник сектора русского искусства Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Государственный эксперт Министерства культуры РФ.

*19 февраля*

«Чаепитие в русском искусстве». Лекцию читает Е. П. Алексеев, доцент кафедры истории искусств УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

«Купчиха на блюдечке». Мастер-класс декоративно-прикладного творчества по мотивам картин Б. Кустодиева. Участникам мастер-класса предложат в технике декупаж декорировать фарфоровые тарелочки рисунками, выполненными в стиле кустодиевских картин.

*20 февраля*

«Магия цвета и света». Демонстрации интерактивных художественных инсталляций. Мастер-класс для студентов творческих вузов проводит Денис Перевалов, преподаватель Института математики и механики им. Н. Н. Красовского Уральского отделения Российской академии наук.

В течение всех дней экспозиции: «Вокруг Кустодиева. Сетевой флеш-моб»; «Кустодиев в альбомах и книгах»; книжно-иллюстративная выставка из фондов Центральной городской библиотеки им. А. И. Герцена; «Русская красавица». Фотосессии в «кустодиевском» стиле; «Как узнать художника?». Интерактивные экскурсии для всех желающих.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Составить календарный план-график проекта «Картина в библиотеке», заполнить таблицу 5.

Таблица 5 – Календарный план-график

№ п/п	Сроки	Мероприятие	Показатели эффективности мероприятия	Единица измерения показателей эффективности

2. Можно ли считать проект «Картина в библиотеке» партнерским? Если можно, то, какие организации являются партнерами?

3. Каким образом проект «Картина в библиотеке» способствует продвижению организатора — Муниципального объединения библиотек г. Екатеринбурга?

4. Может ли проект «Картина в библиотеке» способствовать развитию корпоративной культуры организатора? Ответ аргументируйте.

5. Предложите мероприятия по информированию населения о данном мероприятии: определите целевую аудиторию, выделите сегмент рынка, заинтересованный в мероприятии, определите стратегию взаимодействия с этим сегментом.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Месячник рационализации на УРАЛМАШзаводе»**

**Отчет<sup>2</sup>**

Начальника Конструкторского Бюро

Отдела Главного технолога

по месячнику рационализации на Уралмашзаводе,

проходящему с 20 октября по 20 ноября 1957 года

20 ноября 1957 года

Коллектив конструкторов по К[онструкторскому] Б[юро], работавших в период месячника, составлял 44 человека. Из них до 20 октября в рационализации не участвовали 25 конструкторов. За период месячника вовлечено 20 новых рационализаторов — из не охваченных: Морголин находится в отпуске, конструктора Новак и Раменский в К[онструкторском] Б[юро] новички — работают с конца октября месяца 1957 года и Домаскина из старых конструкторов работает по систематизации. За месячник по К[онструкторскому] Б[юро] подано 41 рац[ионализаторское] предложение, из них новичками 21 предложение. На 20 октября на разработке рац[ионализаторских] предложений остаток составлял 41 рац[ионализаторское] предложение. По состоянию на 20 ноября остаток составил 4 рац[ионализаторских] предложения — причем, оставшиеся предложения по графику будут разработаны в декабре месяце 1957 года. Сверх плана было разработано два рац[ионализаторских] предложения. Таким образом, за месяц было разработано чертежей по 39 предложениям (большинство цеховых). Среди разработанных чертежей на рац[ионализаторские] предложения было много сложных приспособлений и инструментов. За месячник на заключении было 20 предложений. Задержки в даче заключений не было. Таких успехов конструктора добились в результате проведенной следующей агитмассовой работы:

1. Проведено производственное совещание с коллективом конструкторов по вопросу рационализации.
2. Было совещание руководителей бригад, где конкретно каждому руководителю было дано задание по подбору материалов для подачи предложений и намечены были сроки разработки предложений.
3. Были выписаны и вывешены темы на видное место для общего обозрения.
4. График разработки рацпредложений также был вывешен и каждый конструктор знал срок разработки.
5. Была ежедневная проверка хода выполнения по рационализации.
6. Руководителями бюро и групп была просмотрена техническая литература, журналы, книги, тексты и плакаты в целях использования новинок для нужд нашего завода.

Начальник КБ ОГТ Сергиенко

Справка.

Рационализаторское предложение — в СССР техническое решение, являющееся новым и полезным для предприятия, организации и учреждения, которому оно подано, и предусматривающее изменение конструкции изделий, технологии производства и применяемой техники или изменение состава материала. В СССР изобретательство и рационализация были важными формами непосредственного участия трудящихся в техническом прогрессе и совершенствовании производства. Создавались наиболее благоприятные условия для широкого использования в народном хозяйстве новых технических решений, и обеспечивалось моральное и материальное стимулирование изобретателей и рационализаторов. Изобретательство и рационализация носили плановый

---

<sup>2</sup>ГАСО. Ф. 865р. Оп. 3. Д. 2104. Л. 77

характер: разрабатывались перспективные и текущие тематические планы их развития, проводились технические конкурсы, была организована широкая информация об изобретениях и рационализаторских предложениях.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Если описываемое в документе можно представить как проект, то определите тему проекта, его цель и задачи.
2. Выявите критерии эффективности проекта.
3. Какие основные элементы работы с персоналом можно выявить в документе?
4. Каким образом описываемые мероприятия можно включить в процесс профессионального обучения?
5. Можете ли вы предложить какие-либо современные формы работы с персоналом и продвижения подобного для повышения эффективности месячника рационализации?
6. Можно ли представить организацию мероприятий по рационализации как процесс? Составьте карту этого процесса. В чем возможности и ограничения такого подхода?
7. В чем сложность управления инновациями, возможно ли планирование инноваций?

### **1.5 Практическое занятие «Проектный подход в процессе принятия управленческого решения»**

**Цель работы:** развитие навыка применения проектной методологии в процессе принятия управленческого решения

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов

**Задание 1.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

«Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – содействовать созданию в Каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод будет способствовать увеличению экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Поддержку проекта осуществляет также правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долл.»

Вопросы для работы с ситуацией:

1. К какому типу относится данный проект?
2. Какие факты подтверждают Ваше предположение?

**Задание 2.** Проанализируйте ситуацию и сформулируйте обоснованное решение: сделать так, чтобы задача была выполнена, клиент остался доволен, а компания не оказалась в проигрыше.

«Заказчик два месяца назад заказывал у компании выполнение некой задачи по своему сайту. Задачу выполнял программист М, и она была выполнена им за 4 000 рублей. Заказчик поставил аналогичную, по его мнению, задачу, и программист N оценил её в 18 000 рублей. Сумма, названная заказчику, разумеется, вызвала у него удивление и вопрос: «Почему так дорого? Вы же 2 месяца назад сделали тоже самое в 4,5 раза дешевле!».

**Задание 3.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

«У руководителя проектов есть запрос на участие в конкурсе на работу стоимостью 15 млн. рублей в Санкт-Петербург. Руководитель проектного офиса дает указание менеджеру принять клиента, не жалеть расходов и сделать ценный подарок».

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Как менеджеру проектов стоит поступить в данной ситуации?
2. Примете клиента, дав ему понять, что вы не ждете особого отношения к себе из-за щедрого приема? Подарите клиенту что-либо для его супруги?

**Задание 4.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

«В компанию пришёл небольшой, но очень интересный проект. Заказчик готов заплатить за него хорошие деньги. Свободных разработчиков нет, все заняты на других проектах, но терять хорошего клиента не хочется». На проект, разработка которого идёт уже порядка полугода, вас вводят в качестве менеджера проектов.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Как вы поступите в такой ситуации?
2. Какие ваши первоначальные действия (5-10 пунктов)?
3. Заказчик просит у вас контактные данные одного из разработчиков для ускорения процесса реализации проекта. Как вы считаете, можно ли давать контакты, и почему?

**Задание 5.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

«Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге».

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта.
2. Какие риски могут возникнуть? Как их минимизировать?

**Задание 6.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

«Для разработки Проекта менеджеру необходим подрядчик. Менеджер уже нашёл два потенциальных кандидата, нужно выбрать одного: Первый кандидат — Довольная известная крупная компания с обширным портфолио. В компании порядка 300 сотрудников. Цены на выполнение работ превышают среднее значение по рынку; Второй кандидат – компания менее известная со штатом порядка 40 сотрудников. Цены на выполнение работ ниже среднее значение по рынку».

Вопросы для работы с ситуацией:

1. По каким критериям менеджеру проектов необходимо оценивать представленных выше кандидатов?
2. С какими рисками столкнется руководитель проектов при работе с представленными выше компаниями?

**Задание 7.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Проектное управление в работе эстонской полиции».**

Проекты как сфера управления охватывают очень широкий спектр областей, но вне зависимости от содержания принципы управления проектами одинаковы. В данном кейсе речь идет о реализации проектного подхода к управлению, но не в бизнес-среде, в работе полиции. Деятельность полиции нацелена на обеспечение законности. Любая целеориентированная система стремится генерировать, как можно больше «единиц» своей цели. Что представляют собой «единицы цели» системы обеспечения законности, количество которых она стремится увеличить? Это завершённые дела, по которым вынесен судебный приговор в более короткие сроки. Каждое дело в системе обеспечения законности можно

рассматривать как проект – оно имеет начало, проходит через большое количество процедур и передается от одного субъекта другому (через различные отделения полиции в прокуратуру, адвокатам и в суд). Наибольшая схожесть расследования с реальными проектами заключается в том, что никто не знает наверняка, сколько времени уйдет на это расследование и каков будет результат. С этой точки зрения полицейское отделение является мультипроектной организацией.

В данном кейсе объектом рассмотрения является отделение эстонской полиции, а именно работа следователей, занимающихся в этом отделении расследованием уголовных преступлений. Каждое уголовное дело – это небольшой (а иногда и большой) проект. Поскольку в каждом участке есть только несколько специалистов, а преступлений совершается много, на момент начала этой истории каждый следователь имел, по крайней мере, 20-30 открытых дел. Как в каждом проекте, в расследовании тоже не все идет так, как планируется, а значит, случается, что расследование «застревает». Причины? Неявка свидетеля, необходимость новой длительной экспертизы, или что-нибудь еще, причины могут быть самые разнообразные. Что раньше делал следователь, когда одно дело «застревало»? Он брал следующее. И когда с тем возникали проблемы, брал следующее, и так далее. Проходило много времени прежде, чем он мог вернуться к первому делу и продолжать по нему расследование. На языке управления проектами этот феномен называется «перепрыгивание» от задания к заданию.

По общепринятой практике для эффективного использования ограниченных ресурсов с необходимыми навыками один ресурс назначается для работы во многих проектах. В результате этот ресурс переключается от одного проекта к другому, немного продвигая вперед каждый открытый проект. Но эта практика имеет серьезные негативные последствия. Одно из них – потеря времени при переключении от одного проекта на другой. Чем дольше перерыв в работе с проектом, тем больше времени уходит на «переналадку». Так, в проектах, требующих полного внимания и концентрации, потеря времени из-за переключения составляет 20%. Но это еще не такая большая проблема по сравнению с тем, как «перепрыгивание» сказывается на времени исполнения всего проекта. Чем больше ресурсы заняты во многих проектах одновременно, тем больше времени уходит на исполнение каждого отдельного проекта от начала до конца.

Давайте для примера будем считать, что для того, чтобы завершить дело и передать его в прокуратуру, следователь должен работать с ним 5 полных рабочих дней. Реальный срок отправки дела в прокуратуру, однако, зависит от того, как следователь может использовать эти 5 дней. Если у него есть возможность работать с этим делом нормально, а не урывками, оно может быть завершено через десять дней после получения. Но если следователь работает с этим делом один день каждые 3 недели, то для того, чтобы закончить данное расследование, у него уходит почти 3 месяца (84 дня). Разница в 840%. Именно это и имело место в рассматриваемом полицейском участке: на завершение даже незначительных дел у следователей уходило много времени. И ситуация все время ухудшалась. Почему? Чем больше открытых дел было у следователя, тем больше он занимался «перепрыгиванием» от одного дела к другому. Чем больше он «прыгал», тем длиннее становился период времени, через который он мог вернуться к каждому ранее начатому делу, и тем больше времени уходило на завершение расследования. Чем дольше каждое дело ждало завершения и отправки в прокуратуру, тем больше новых дел появлялось у следователя на столе. А чем больше открытых дел было у следователя, тем дольше длилось расследование по каждому конкретному делу и так далее по кругу. От следователей постоянно требовали, чтобы они завершали расследование быстрее. Они работали день и ночь и находились под невероятным стрессом, но объем работы продолжал расти. Естественно, качество работы страдало, и многие дела возвращались из прокуратуры на доследование, что прибавляло следователям работы и стресса. Этот замкнутый круг хорошо знаком каждой организации, у

которой больше одновременных проектов, чем людей, имеющих необходимые навыки для их исполнения.

Возможности принять на работу дополнительных специалистов, как правило, нет, и не только из-за того, что это приведет к дополнительным затратам, но и из-за того, что число специалистов требуемой квалификации всегда ограничено. Это верно для любой сферы. Как вырваться из этого замкнутого круга? Если рассмотреть причинно-следственные связи описанной выше ситуации, станет очевидно, что все берет начало из того, что следователи имели слишком много открытых дел, что вынуждало их к «перепрыгиванию» от одного дела к другому. Решение было крайне простым и в то же время шокирующим. Ограничение – это время наиболее загруженного ресурса (в нашем случае – время следователей). Как использовать время следователей наилучшим образом, как «максимально использовать» ограничение? Не путем выдачи следователям новых дел для «перепрыгивания», а сокращением количества дел, находящихся в производстве у каждого следователя одновременно для того, чтобы быстрее закончить расследование по этим делам.

Было принято решение: каждый следователь не может иметь в производстве больше 5 дел одновременно. А что, если все пять дел «застрянут»? Тогда следователи должны ждать, пока решится какая-нибудь из проблем. Просто сидеть и ждать. Это дало возможность концентрировать усилия, и работа стала двигаться намного быстрее, чем тогда, когда у них было еще 20 других открытых дел, и они ничему не могли уделить полного внимания. Что теперь происходит с остальными уже открытыми делами и с новыми делами? Они лежат в сейфе и ждут своей очереди. Разработанная шкала приоритетности не допускает, чтобы по делам, находящимся в очереди, истекли процессуальные сроки или чтобы дела по преступлениям особой тяжести ждали слишком долго. Да, новые дела стали открываться позже, но расследование по ним завершается значительно раньше. Звучит парадоксально: чтобы закончить раньше, надо начать позже. Результаты, однако, доказывают, что это так.

Через один месяц после внедрения решения среднее количество завершенных дел выросло на 100 %: с 2,1 на следователя в месяц до 4,2. Количество дел, ждущих своей очереди в сейфе, сократилось за один месяц со 140 до 80. Качество работы улучшилось: нет дел, возвращаемых из прокуратуры на доследование, и 50 % дел решаются без судебного разбирательства в упрощенном порядке (результаты следствия настолько ясны, что в суде спорить не о чем). Ушел стресс, возросла продуктивность.

Возникает парадокс? Для того чтобы больше проектов завершились успешно, меньше проектов должно запускаться в работу одновременно и больше проектов должно «придерживаться» в соответствии с графиком работы критического ресурса. Независимо от того, насколько необходимыми или привлекательными кажутся новые проекты, нужно быть осторожным, чтобы не «открыть» слишком много проектов одновременно. Если в системе одновременно находится слишком много незавершенной работы, все и повсюду начинает «застрывать», растут стресс и разочарование, падает мотивация. Все крайне заняты, но конечного результата нет».

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие выводы вы сделали на основе изучения кейса?
2. Применимы ли уроки кейса к деятельности органов исполнительной власти; коммерческой организации; бюджетной организации (театр, вуз, муниципальная поликлиника)?
3. Как можно выстраивать приоритеты выбора очередности реализации проектов в мультипроектной среде?

## 1.6 Практическое занятие «Планирование в деятельности руководителя»

**Цель работы:** развитие навыка планирования работ в деятельности руководителя.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### «Установление целей на городской телефонной станции»

В ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности.

В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчинённые, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещённого более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырём показателям: качество обслуживания техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек.

Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчинёнными поставленных перед ними целей. В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырёх целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчинёнными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В данной группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли ещё оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе. Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он её, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это тоже самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырёх показателей, установленных для групп?

6. Какие ещё цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«Страна Сафари»**

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчёты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло его от мысли, что нашли ещё одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счёт за корм для львов! Но – за последний год это была третья зебра, на которую они напали. Обещания! Все обещали, и всё же... Вот, например, взять хотя бы это шоссе, проходящее рядом со входом в парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как откроется «Страна Сафари». И вот прошло больше года – никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к «Стране Сафари», а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет – его парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его «Страны Сафари» возбуждено уголовное дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждением, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей всё же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося ещё. Бертон, в панике, резко нажал на акселератор, не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсации в размере 3 млн.долл.: 10 тыс. – за разбитый автомобиль и 2 млн.990 тыс. – за моральный ущерб.

Томпсон снова вздохнул. «И как такая замечательная идея могла так плохо пойти?». Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в Южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти. Группа нефтеразведки пыталась избежать банкротства и реализовала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землёй показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они с семьёй получили от путешествия в Африку несколько лет назад и думал, что «открытый» парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечёт много посетителей.

Участок находился между городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в пятнадцати милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал с Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денёк, на африканское сафари, а туристы, посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути заехать сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков, можно было бы организовать туристские маршруты, включающие посещение обоих городков – и расположенный между ними парк. Возможности казались безграничными!

Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это дело остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении. Томпсон объединился ещё с четырьмя компаньонами и приступил к прибыльному туристскому бизнесу.

Американцы все больше стали разъезжать. Всё – и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать в отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, – сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил от компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому ещё по Африке, он заказал животных. Сразу после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных этот агент брался завести львов, зебр, газелей, жирафов, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет. Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озеро в 10 акров и провёл через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5-10 миль в час можно было самое большее за час.

Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо маркированной дорожке не выходить из машины. Можно было останавливаться и любоваться пасущимися или играющими животными, но при условии, что окна автомобилей в течение всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в «Страну Сафари», как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети – 3,5 долл., дети до двух лет – бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие факторы внешней среды оказали негативное воздействие на реализацию плана Томпсона?
3. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было их избежать?
4. Что вы думаете о местоположении «Страны Сафари»?
5. Какие методы планирования мог использовать Томпсон, создавая свою «Страну Сафари»?
6. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации? Может ли он, по вашему, решить свои проблемы, или ему придётся распрощаться со «Страной Сафари»?

### Задание 3. Прочитайте кейс и ответьте на вопросы

#### «Ошибка в планировании»

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

### 1.7 Практическое занятие «Целеполагание: постановка «умных» целей»

**Цель работы:** развитие навыка целеполагания в деятельности руководителя.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Распределите приведенные ниже цели по уровням, и представьте их в виде дерева целей: генеральная цель, цели первого, второго и иных уровней.

1. Повышение социальной и трудовой активности работников и улучшение социально-психологического климата в коллективе.
2. Повышение образовательного уровня сотрудников.
3. Развитие творческого потенциала.
4. Улучшение жилищно-бытовых условий.
5. Совершенствование медицинского обслуживания.
6. Совершенствование квалификационной структуры сотрудников.
7. Совершенствование организации проведения отдыха сотрудников.
8. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками.
9. Повышение уровня жизни сотрудников.
10. Повышение квалификации сотрудников.
11. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда.
12. Обеспечение требуемого уровня социального развития коллектива.
13. Развитие форм участия в управлении производством.
14. Улучшение условий труда.
15. Укрепление трудовой и производственной дисциплины сотрудников.
16. Совершенствование по видам техники безопасности.

**Задание 2.** Сформулируйте цели-развития и цели-стабилизации деятельности следующих органов власти: Департамент здравоохранения Областной администрации, Департамент социальной защиты; государственных и муниципальных учреждений: муниципальная поликлиника; государственный ВУЗ; муниципальная библиотека; центр занятости населения; областной диагностический центр, городской парк.

**Задание 3.** Прочитайте текст, определите генеральную цель в организации.

«Для того чтобы улучшить микроклимат организации, поднять производительность труда сотрудников, увеличить процент прибыли организации была определена главная проблема компании – неквалифицированный отбор персонала на вакантные должности».

**Задание 4.** Разработать стратегическую цель исходя из следующих особенностей проблемной ситуации и предложенных альтернатив решения.

«Крупной российской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредоточиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта».

**Задание 5.** Сформулируйте ваши личные и профессиональные цели по технологии SMART. Разработайте план достижения ваших целей. Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения. Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели. Просчитайте свое исполнительское и творческое время. Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.

**Задание 6.** Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

## **1.8 Практическое занятие «Процесс делегирования в управленческой деятельности»**

**Цель работы:** развитие навыков делегирования и аудита собственных ресурсов

**Форма проведения:** решение кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«Матильда и делегирование»**

Администратор кафе «Воды Логидзе» Матильда внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам:

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.
2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.
4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Изольде, но тогда Изольда познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Матильда чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые Матильда всегда с удовольствием проводит. Грета с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Матильда. Но Матильда хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация. Инвентаризация занимает полтора часа. Матильда уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Матильде, необходимо передать эту работу Давиду

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам. Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Матильда отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Кинзмараулина (начальника). Арнольд делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис. Матильда оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер. Матильда должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Матильда с радостью бы передала это Вахтангу.

7. Подготовка ежемесячного отчета. Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Матильда всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, – нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

8. Рекомендации по зарплате. Матильда также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Гоша смог бы помочь ей в этом.

Вопросы для работы с кейсом

1. Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе?

2. Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели: сэкономить Матильде как можно больше времени; освободить ее от незначительных обязанностей; улучшить производительность и работу кафе; поднять имидж Матильды как администратора.

## **Задание 2. Прочитайте кейс и ответьте на вопросы**

### **«Проверь, но доверяй»**

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина, которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина и Элиза, которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным.

Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы для работы с кейсом

1. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?
3. Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

## **Задание 3. Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.**

### **«Делегирование полномочий»**

Вы управляете региональным отделением в одном из областных центров России, начиная с прошлой недели. На эту должность Вы перешли, переехав из своего родного городка, где около года проработали управляющим сравнительно небольшого офиса. Прежний руководитель в срочном порядке перешел на работу в хэд-офис банка.

Отделение отличается сравнительно хорошими показателями работы, нередко отмечается в рейтингах банка, сотрудники активны и часто становились примером для других офисов. В отделении была сформирована инициативная группа по созданию партнерства, коллеги даже провели первое совещание по этому поводу.

При передаче дел прежний руководитель составил вместе с Вами краткую таблицу, описывающую специфику каждого из ключевых сотрудников теперь уже Вашего отделения. Это должно облегчить и ускорить Ваше практическое знакомство с коллективом.

После того, как Вас представили коллективу отдельного офиса в прошлый вторник, Вы три дня занимались приемом-передачей дел на месте (практически не выходя из кабинета), после чего были приглашены на стратегическую сессию банка вкуче с региональной конференцией – еще три рабочих дня вне офиса. После этого Вам предстоит принять участие в двух встречах по стратегиям дивизионов в Москве и на общегрупповой сессии. В конечном итоге, Вы вернетесь на свое непосредственное рабочее место ровно через неделю. При этом перед отделением стоит ряд чрезвычайно важных и срочных задач,

которые сотрудники вынуждены решить без Вашего участия в дополнение к текущей работе с клиентами банка.

Ваша цель – проанализировать описание ключевых сотрудников отделения, что отражено в таблице 6 и, распределить задачи между ключевыми сотрудниками; заполнить таблицу 7.

Таблица 6 – Описание ключевых сотрудников отделения

ФИО	Должность и стаж работы в банке	Основные результаты работы	Наиболее примечательные ситуации	Краткая характеристика от прежнего управляющего
Берта Бертхардт	Кредитный инспектор ДМСБ. Более 2 лет №1 в списке партнеров, предложенном прежним управляющим	Лидер по отсутствию РВПС Работает практически с момента открытия отделения «Правая рука управляющего»	Одного индивидуального предпринимателя, который обратился за кредитом, мягко, но неуступно 8 раз уговаривала еще раз принести недостающие документы для принятия решения о кредите, каждый раз находя все новые несоответствия. При этом клиент безропотно приносил недостающие документы, а затем ни разу не допустил просрочки даже в трудные для его бизнеса времена. Данная ситуация типична практически для всех ее клиентов.  По просьбе управляющего готовила все регламентирующие документы в отделении.	«Швейцарские часы отделения», вовремя на работу, вовремя с работы, 100% безошибочность и точность всегда и во всем. Никто и никогда из сотрудников офиса или клиентов не видел ее в нерабочее время.
Иван Иваненко	Директор СБ, 2 года Предложен в число партнеров управляющим	За второй квартал снизил РВПС на 40% в части его касающейся. 100% исполнение всех поручений управляющего в срок и с надлежащих	Изобличил группу мошенников по первому же взятому имиделу кредиту. Тут же доложил о своих наблюдениях	Чрезвычайно дисциплинирован, четко соблюдает иерархию, добр в отношениях, бодр в проявлениях, весел на застольях, четок в

		качеством.	управляющему и предложил красивый план, который позволил ввести мошенников в заблуждение и вернуть кредит полностью за обещание тут же выдать кредит в 10-кратном размере тому же лицу. Естественно, во вторичном кредите было отказано, а отделение избежало крупных убытков.	определениях, честен в намерениях.
Катя Катина	Специалист ДРБ, 1 год	Лидер по выдаче кредитов населению в отделении  Низкий РВПС	Однажды клиент забыл в отделении барсетку с документами и деньгами. Обнаружив это, она поехала после работы по адресу прописки клиента и вернула ему документы и деньги. Возможно, поэтому этот клиент предложил ей свои руку и сердце. Несмотря на близкие отношения, даже этот клиент не допускает просрочек по кредиту.	Само обаяние, мила, добра, слегка сзастенчива, всегда идет на помощь коллегам, отзывчива.
Ольга Ольгина	Управляющая ДМСБ, 2 года, в должности полгода  Предложила свою кандидатуру в партнерство	В течение полугода в должности снизила резервы настолько, что направление вышло из убытков.  Наполовину поменяла состав сотрудников, несмотря на то, что была ранее весьма дружна с теми, с кем рассталась.	Убедила руководителя крупной аудиторской компании, которая вела свои счета в сбербанке, что наиболее современная модель бизнеса предполагает в своей основе партнерство	Властна, контрастна, работоголична, убедительна, рациональна, увлечена, все знает досконально.

		За 1 месяц в свободное от основной работы время настолько быстро и четко подготовила трех новых сотрудников, что те уже к концу 3 месяцев работы в отделении вышли на плановые показатели своих «старых» коллег.	предпринимателей. В результате компания зарегистрировала из числа своих сотрудников 45 индивидуальных предпринимателей, которые перешли на обслуживание в банк.	
Погос Погосян	Главный специалист ДРБ, 2 года  Предложен в состав партнеров управляющим	Имеет лучший показатель процентного и непроцентного дохода	В самый разгар финансового кризиса, когда ликвидность отделения была угрожающей, обратился к своему дяде, который уговорил большинство представителей национальной диаспоры сделать рублевые вклады в отделении. Это существенно повлияло на показатели отделения.  При этом, несмотря на то, что срок действия доброй половины вкладов уже истек, ни один из этой группы вкладчиков не обратился в отделение ни за вкладом, ни по вопросу его пролонгации.	«Камеди клуб на дому», весел, общителен, быстр, не лезет за словом в карман, может решить любую задачу, если эту задачу можно решать переговорным путем, гений коммуникабельности, любимец женской целевой группы клиентов.
Таня Танина	Главный специалист ДРБ, 2 года  Первой предложила управляющему организовать партнерство отделения	Имеет лучший портфель в регионе,  Подготовила 7 высококвалифицированных специалистов, из которых 4 были переведены на «усиление» вновь создаваемых офисов в городе	В отсутствие управляющего отделения «разрулила» серьезный конфликт Почетным гражданином города, почетным пенсионером России, который	Перспективна, приятна во всех отношениях, активна, инициативна, отвечает за базар, слегка авантюристична, но весьма альтруистична.

			<p>допускал просрочки по кредитам из-за того, что с задержками получал пенсию. Она самовольно приняла решение о переносе ежемесячной даты погашения кредита на 5 банковских дней. В результате этот клиент не только снял все претензии, но и написал благодарственную заметку в областной газете. После этой статьи в отделении были открыты более 100 пенсионных вкладов.</p>	
Урсула Урсулайт е	<p>Кредитный инспектор ДМСБ, 3 месяца Предложена в партнеры управляющим</p>	<p>За первый квартал работы в отделении вышла на средние показатели опытных сотрудников</p>	<p>Когда отделение посетил Председатель Правления и заинтересовался стратегией отделения, Урсула наизусть рассказала стратегическую карту отделения, которая до этого существовала только в первичных разрозненных набросках на флипчарте в кабинете управляющего. Озвученная ею карта с потрясающей точностью «попала» в пятилетнюю модель развития группы. Собственно, это и привело к тому,</p>	<p>Исполнительна, старательна, преданна, честна, аккуратна.</p>

			<p>что управляющего срочно повысили и «забрали» в хэд-офис.</p> <p>Когда в ходе региональной поездки Президент банка сказал, что настоящий партнер должен знать все направления работы в отделении, стала срочно развиваться. Она каждый вечер не менее двух часов задерживается в банке и изучает андеррайтинг, партнерство, эмоциональное лидерство, розничный бизнес. Планирует в конце года экстерном получить высшее финансовое образование.</p>	
--	--	--	---	--

Таблица 7 – Важные и срочные задачи

	Задача №1	Задача №2	Задача №3	Задача №4
Описание задач:	<p>Хэд-офис дивизиона ДМСБ предложил провести эксперимент – выдать командную франшизу на 2-3 ключевых сотрудников отделения. Необходимо определить состав команды и распределение ответственности в ней. Ответ необходимо дать в течение 3х дней, иначе</p>	<p>УРП группы проводит конкурс на план по реализации ВИДЕНИЯ ГРУППЫ на уровне отделения. План необходимо составить и презентовать на стратегической сессии группы, той самой, после которой Вы, наконец-то вернетесь в отделение. Участие представителей</p>	<p>Из финансового блока группы к Вам пришел запрос по исполнению запроса ЦБ РФ в части касающейся Вашего отделения. Необходимо оценить риски по резервам по новой методике ЦБ РФ и предоставить данные в финансовый блок до конца следующего</p>	<p>В вашем регионе проходит ознакомительная поездка руководителей и сотрудников вновь приобретенного банка, который влился в дружное семейство ФГ Лайф.</p> <p>Внезапно изменились планы, и в качестве образцового отделения делегация посетит ваш офис в ближайший понедельник.</p> <p>Необходимо провести день открытых дверей и решить следующие</p>

	эксперимент будет проводиться в другом отделении.	хэд-офиса и управляющих отделений в конкурсе строго исключается.	дня.	задачи:  Показать образцовую организацию офиса (на сегодня у вас не до конца закончена установка рекламных плакатов, только что поступила мебель, которая еще находится в разобранном состоянии)  Провести презентацию о ценностях бренда Лайф и их реализации в отделении  Провести показательную работу по выдаче кредитов в рознице или МСБ  Рассказать о Партнерстве в Лайф
Кто отвечает за результат задачи (подзадач)				
Как будет решаться данная задача				
Как Вы поставите задачу, какие этапы ее решения Вы предложите				
Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение				
Как и в какой мере, Вы будете удалённо принимать участие в данной задаче				

## 1.9 Практическое занятие «Делегирование полномочий внешним организациям»

**Цель работы:** развитие навыка анализа приоритетности процессов в организации, внешнего делегирования полномочий.

**Форма проведения:** решение кейсов, работа в группе.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### «Возможности аутсорсинга в условиях оптимизации бизнеса на современном этапе»

Дмитрий Камерлохер, собственник группы компаний «Сибекко»: «Я люблю разговоры о преданности штатных сотрудников, но, мне кажется, вопрос профессионализма поважнее. Конечно, человек, находящийся в штате, знает структуру изнутри, привязан к компании — это хорошо, но если из положительных качеств у него только лояльность, он мне не нужен. Другой вариант: если специалист на аутсорсинге, он не живет компанией, и его интерес — чисто материальный, но при этом он выдает высококлассный продукт, который расходуется на ура, — проголосую за него обеими руками.

Бизнес — это деньги, и если эти деньги мне зарабатывают аутсорсеры — будут работать они. Почему на Западе получается все хорошо? Потому что каждый занимается своим делом. Один, например, очень хорошо льет алюминий и только алюминий. Он специалист в своем деле, поэтому к нему очередь из клиентов. Был в Штутгарте. Там очень четкое позиционирование всех производителей. Каждый специализируется строго в своей теме. Я поддерживаю такой подход, поэтому на своей фабрике делаем то, что хорошо умеем: изготовление каркасов (то есть вся работа с металлами), производство мягких частей из полиуретана, пошив чехлов и финальный монтаж. Это эргономика нашего продукта, то есть база, а базу доверять никогда никому нельзя.

Любой аутсорс — это прежде всего экономика. Например, возьмем важное подразделение внутри любой производственной фабрики — маркетинг, а в частности, изготовление брендбука. У нас это целиком на аутсорсинге. Во-первых, брендбук — это сложный продукт, который включает в себя массу всего: от писем до логотипа, выставочных стендов и т. д. Это разрабатывать должен специалист. Иметь штатного сотрудника для этих целей — за рамками разумного в плане финансов. Частично на аутсорсинге и HR. У нас есть в штате один человек, который занимается поиском персонала, но для обработки резюме установлена специальная программа, которую на аутсорсинге обслуживает HR-служба.

Раньше я вообще искал кадры через рекрутинговые агентства, но сейчас этого не делаю. Практика показала, что люди, которых ищет и отбирает человек извне, редко задерживаются в компании. Для сравнения: те кадры, которые мы нашли сами, работают у нас годами. А топ-менеджмент я вообще всегда подыскиваю и провожу собеседования сам. Никакая даже наилучшая профессиональная HR-компания не сможет это сделать...

Если честно, каков результат рекрутера? Во-первых, он зарабатывает процент с зарплат своих клиентов, поэтому, чем больше устроенных на работу людей, тем лучше. Во-вторых, он получает вознаграждение от работодателя, и чем больше он предоставит кандидатов для своего клиента и чем быстрее закроет вакансию, тем опять же больше заработает. Это результат рекрутера на аутсорсере. А результат рекрутинга внутри компании — число реально принятых, а главное — прошедших испытательный срок сотрудников. Согласитесь, что отличия есть, поэтому в этой области аутсорсингом мы ограничились в рамках специальной программы по отбору кандидатов.

Разумеется, с аутсорсерами возникают сложности, но почти всегда это вина самого заказчика. Ответственность выбора аутсорсера — она на мне. Если мы плохо сработали с поставщиком услуги или продукта, то я не буду говорить, что это поставщик плохой. Это я

не доработал, ведь я сам его выбрал. Поэтому первое — это всегда выбор: с кем удобнее, комфортнее и эффективнее работать. У меня со всеми прописаны серьезные штрафные санкции. Если провалится один поставщик, то тут же перехвачусь на другого. Я за здоровую конкуренцию во всем, и аутсорсинг для меня — прежде всего возможность выбирать. Разумеется, я за то, чтобы компаний, которые предоставляют услуги на аутсорсинг, было много»

Справка.

Аутсорсинг — использование для реализации целей организации чужих ресурсов, рабочей силы и техники. Это делегирование компанией части своих функций и производственных процессов другим партнерским организациям за вознаграждение.

Брендбук — официальный документ организации, в котором содержится информация о бренде (концепция бренда, атрибуты, целевая аудитория, стратегия продвижения и пр.).

Рекрутинг — процесс поиска и отбора персонала для организации.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие основные направления деятельности организации переданы его собственником на аутсорсинг и почему?

2. Как вы считаете, каковы ключевые преимущества и недостатки делегирования полномочий внешним организациям посредством аутсорсинга?

3. Какие направления деятельности, по вашему мнению, не стоит отдавать на аутсорсинг и почему?

4. Какие работы или процессы можно отдать на аутсорсинг в ходе реализации проекта по созданию цифровой лаборатории для повышения ИКТ – компетенций педагогов школы?

## 1.10 Практическое занятие «Организационные структуры управления»

**Цель работы:** развитие навыков анализа и оценивания преимуществ и недостатков различных организационных структур управления.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Отнесите перечисленные ниже организации к мягким или жестким системам, что отражено в таблице 8.

Таблица 8 – Виды организационных систем

	Мягкая система (А)	Жесткая система (Б)
Государственный вуз		
Коммерческий вуз		
Малое частное предприятие		
Крупное государственное предприятие		
Администрация города		

**Задание 2.** Приведите в соответствие тип и содержание подхода управления, что отражено в таблице 9.

Таблица 9 – Подходы управления

Подходы управлению	Сущность подхода к управлению
Классический	А. Методы управления меняются в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; выявляются наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели деятельности организации, на основании полученных данных планируется ее будущая

	деятельность.
Процессный	Б. Организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством и др.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, конкуренты и др.)
Системный	В. Отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т.д.
Ситуационный	Г. Управление рассматривается как процесс: «постановка целей, планирование, организация работ, мотивация, контроль. Разработка алгоритма управления организацией ставится на первое место

**Задание 3.** Проанализировать характеристики системы управления в соответствии с тремя подходами. Заполнить таблицу 10.

Таблица 10 – Особенности проявления подходов управления

Параметры системы управления	Наименование подхода		
	Системный	Процессный	Ситуационный
I. Объект рассмотрения			
организация			
процессы			
управленческая проблема			
II. Отношение к внешней среде			
открытая организационная система имеет связи с внешней средой			
организация получает от внешней среды ресурсы в виде информации, людей, капитала, сырья; часть ресурсов преобразуется в продукты (результат); взаимозависимость организации и окружающей среды			
применяется внутри организации; высокое соперничество по созданию высокотехнологических продуктов; рост числа профессий высокой квалификации.			

**Задание 4.** Сравните системы управления в государственном и частном секторах по основным характеристикам: цели, ресурсы, ответственность. Ответ аргументируйте.

**Задание 5.** Составьте схему (модель) бизнес-процессов предприятия, учреждения (на выбор).

Методические указания по выполнению задания.

Процессы организации можно разделить на 2 группы: основные процессы; вспомогательные процессы. Основные процессы лежат на пути следования продукции сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.). В качестве схемы для выделения Основных Процессов можно использовать схему жизненного цикла продукции (или услуги). В зависимости от особенностей конкретной организации, выбираются те Процессы, которые есть в этой организации. При этом целесообразно соблюдать следующие правила:

Правило 1. Не существует перечня процессов, который бы соответствовал любой организации. Названия процессов в конкретных организациях могут не совпадать друг с другом, процессы можно объединять и исключать в зависимости от целей и особенностей конкретной организации. В данном случае важна суть дела: через Основные Процессы

проходят производимая продукция и/или услуги и их компоненты (маркетинг, проект, входящие материалы и др.).

Правило 2. Основных процессов должно быть не более чем  $7 \pm 2$ . Эта цифра исходит из того, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большего количества основных направлений деятельности.

Правило 3. При выделении Процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (Хозяев процессов). Каждый Процесс должен иметь только одного хозяина.

Правило 4. Чтобы Хозяин мог влиять на ход Процесса и его результаты, ему должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия и установлены Показатели эффективности Процесса, адекватно отражающие ход Процесса. По этим показателям (в том числе экономическим) Хозяин должен регулярно отчитываться перед высшим руководителем о результатах своей деятельности.

Кроме Основных Процессов в организации существуют еще и Вспомогательные Процессы. Эти Процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования Основных Процессов. К таким Процессам относятся: Процесс подготовки, обучения и аттестации персонала. Процесс управления документацией. Данный Процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений, который обеспечивает эффективную работу всех Процессов.

Процесс/процессы обеспечения. Вспомогательные Процессы обеспечивают работу Основных Процессов (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой поддержки, управление окружающей средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т. д.).

При выделении Вспомогательных Процессов действуют похожие правила.

Правило 1. Деятельность и персонал Вспомогательных Процессов не работают с Продукцией, составляющей цель деятельности организации напрямую, а обеспечивают работу Основных Процессов.

Правило 2. Количество Вспомогательных Процессов не должно быть более чем  $5 \pm 2$ . В ином случае высший руководитель теряет управление организацией по той же самой причине.

Правило 3 и Правило 4 такие же, как для Основных Процессов.

### **1.11 Практическое занятие «Планирование бизнес-процессов управления организационными системами»**

**Цель работы:** развитие навыков анализа и планирования бизнес-процессов организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач.

**Задание 1.** Сформируйте перечень основных и вспомогательных процессов для следующих организаций:

1. кондитерская фабрика
2. рекламное агентство
3. высшее учебное заведение
4. туристическая фирма
5. крупный супермаркет, торгующий продуктами питания
6. муниципальное образование

**Задание 2.** Разработайте модель бизнес-процесса предприятия (организации, муниципального образования). Использовать графические методы описания бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS.

При описании бизнес-процесса в обязательном порядке должны быть указаны: название бизнес-процесса; этапы бизнес-процесса; входы бизнес-процесса; выходы бизнес-процесса; исполнитель – структурные подразделения организации, отдельные работники, внешние исполнители; управляющие входы бизнес-процесса – нормативные, организационно-распорядительные и методические документы, определяющие требования к бизнес-процессу; владелец процесса – лицо, которое управляет процессом и имеет право выделять ресурсы, отдавать приказания исполнителям; длительность этапов бизнес-процесса.

При описании бизнес-процесса должна быть собрана информация, представленная в таблице 11.

Таблица 11 – Информация для анализа бизнес-процесса

Характеристики бизнес-процесса (БП)	Информация, подлежащая сбору
Название и назначение БП	Название назначение бизнес-процесса. Заказчик работ по описанию бизнес-процесса.
Информация об исполнителях	Полное и сокращенное название подразделения (подразделений), выполняющего бизнес-процесс или участвующего в выполнении бизнес-процесса. Схема организационной структуры подразделения
Владелец БП	Должность. Должностная инструкция владельца бизнес-процесса или Положение о подразделении, в котором определена сфера ответственности владельца бизнес-процесса
Основные операции (этапы) БП	Указывается перечень основных операций (этапов), выполняемых при проведении бизнес процесса, и ответственные за их выполнении в подразделении
Клиенты и выходы БП	Перечень клиентов бизнес-процесса с указанием получаемых ими выходов (продукт, услуга, документ, информация)
Входы БП и их поставщики	Перечень входов БП (продукт, услуга, документ. информация) и поставщиков этих входов
Ресурсы	Перечисляются ресурсы, которые используются в БП, и поставщики каждого ресурса
Схемы БП	Приводятся графические схемы и текстовое описание БП
Показатели хода БП	Заполняются названия количественных показателей, характеризующих ход бизнес-процесса, абсолютные или относительные затраты на его проведение
Показатели продукта БП	Заполняются названия количественных показателей, характеризующих продукт (выход) БП
Показатели удовлетворенности потребителя БП	Заполняются названия количественных показателей, по которым можно оценить степень удовлетворенности потребителя (заказчика) результатами БП

### 1.12 Практическое занятие «Инструменты управления системой мотивации сотрудников»

**Цель работы:** развитие навыка анализа и аудита человеческих ресурсов, разработки показателей эффективности сотрудников.

**Форма проведения:** решение кейсов, работа в группе.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Работа с персоналом дилерских центров»**

Крупная автомобильная компания — импортер автомобилей, запасных частей и аксессуаров в России — внедряет стандарты управления персоналом в дилерских центрах на территории России. Компания имеет дилерские центры в России с 1993 г. Дилерская сеть представляет собой 45 городов в различных регионах России. На сегодняшний день в большинстве дилерских центров есть только количественная оценка персонала на основе регулярной оценки выполнения КРІ. Поведенческая оценка персонала и четко зафиксированные поведенческие критерии оценки отсутствуют. Центральный офис компании разработал для персонала дилерских центров поведенческие критерии (компетенции и список соответствующих поведенческих индикаторов с разбивкой по уровням должностей). По требованиям центрального офиса оценка персонала дилерских центров должна проводиться не реже чем раз в год, и формальным результатом должны быть планы индивидуального развития сотрудников.

Справка

Индивидуальный план развития — это программа повышения личной эффективности сотрудника, цель которой состоит в целенаправленном и комплексном развитии его профессиональных и деловых качеств. Данная технология позволяет обеспечить максимальную согласованность интересов сотрудника и бизнес-целей компании. Индивидуальный план составляется для сотрудника на определенный срок (минимальный — один год) и содержит подробный алгоритм действий по развитию необходимых профессионально-деловых качеств (компетенций).

Структура индивидуального плана развития:

1. Информация о сотруднике (ф.и.о.; должность; подразделение; должность руководителя; период планирования).
2. Профессиональные задачи сотрудника.
3. Рекомендации по развитию, включающие: рекомендации по развитию корпоративных компетенций и деловых качеств, сделанные после оценки компетенций сотрудника; рекомендации по развитию профессиональных компетенций — умений, знаний и навыков, сделанные в ходе собеседования с руководителями сотрудника.
4. Цели развития. Фиксируются конкретные цели развития с указанием сроков достижения целей; методов развития; развивающих действий.
5. Результаты выполнения индивидуального плана развития. Дается оценка достижения сотрудником целей развития с указанием самооценки, оценки руководителя, комментариев руководителя.

Модель корпоративных компетенций — набор компетенций, необходимых сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей.

Содержание модели компетенций, четко и конкретно изложенное в поведенческих индикаторах компетенций, практически не оставляет возможности для различных интерпретаций и толкований, что, в свою очередь, позволяет предъявлять единые требования к сотрудникам различных структурных подразделений, что отражено в таблице 12.

Таблица 12 – Пример модели компетенций сотрудника

Кластер компетенций	Компетенция	Поведенческие индикаторы
Работа с людьми	Управление отношениями	Строит отношения внутри рабочей группы. Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами. Приспосабливает форму представления информации к потребностям аудитории. Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с

		людьми, от которых зависит и которые влияют на его собственную работу.
	Работав команде	Является членом команды. Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду. Делится опытом и информацией с коллегами.
	Влияние	Создает положительный образ. Представляет четкую устную и письменную информацию с учетом ее влияния на реципиент. Ведет себя в манере, соответствующей ситуации. Положительно относится к организации, ее структуре и ее службам.
Работас информацией	Сбор и анализ информации	Собирает и сохраняет информацию. Находит и использует плодотворные источники информации. Точно определяет тип и форму необходимой информации. Получает нужную информацию и сохраняет ее в удобном для работы формате.
	Принятиерешений	Принимает ежедневные решения. Следует заранее установленным процедурам принятия решений. Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений. Регулярно пересматривает и согласовывает пределы принятия решений в соответствии со своей ролью. Делегирует решения другим, если это возможно.

KPI (key performance indicator) — ключевой показатель эффективности компании. Он позволяет оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы каждого показателя — возможность его измерения.

Общие требования к системе KPI: каждый показатель должен быть четко определенным и осмысленным; показатели и нормативы должны быть достижимыми для сотрудника; показатель должен соответствовать профессиональным обязанностям сотрудника, который подвергается оценке; показатели могут быть общими для всей компании, т.е. определены целями компании, или конкретными для каждого подразделения, т.е. определены целями подразделения, что отражено в таблице 13.

Таблица 13 – Пример наиболее распространенных KPI и система их измерения

Ключевые показатели эффективности	Система измерения
Коммерческие показатели	
Выручка	Отношение факта выручки к плану выручки
Прибыль	Отношение факта прибыли к плану прибыли
Дебиторская задолженность (ДЗ)	Отношение факта ДЗ к плану ДЗ
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	Отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета
Ключевые показатели эффективности	Система измерения
Выполнение плана посещений клиентов	Отношение факта посещений клиентов к плану

	посещений клиентов
«Текучка» персонала	Отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»
Количество новых привлеченных клиентов	Отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов
Другие показатели	План/факт

Вопросы для работы с кейсом:

1. Проанализируйте риски внедрения процедуры оценки в секторе, в котором никогда ранее не проводилась поведенческая оценка.

2. Составьте план внедрения процедуры оценки персонала для дилерского центра, укажите основные этапы и дальнейшие шаги после завершения процедуры внедрения.

**Задание 2.** Используя пример модели компетенции сотрудника и показателей эффективности из задания 1, разработать основные показатели эффективности деятельности для государственного гражданского служащего. Представить полученный результат.

### 1.13 Практическое занятие «Управление коммуникациями в организации»

**Цель работы:** развитие навыка анализа процесса коммуникации в организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы  
**«Собака Гарри»**

У Гарри была пушистая собачка, которую он очень любил. Его подружка тоже ее любила. Когда она предложила за нее Гарри 10 фунтов – все, что у нее было, он почувствовал, что должен отдать собачку. Однако он так тосковал по животному, на другой день дал своей подружке 20 фунтов и забрал собачку домой.

Но подружка, которую звали Мэри, все равно хотела иметь эту собачку, а потому скопила еще 10 фунтов и предложила Гарри 30. Бедный Гарри не любил отказывать, поэтому он оставил ей собачку и взял 30 фунтов.

Но к этому времени ему надоела вся эта история, и через пару дней он отправился к Мэри, вручил ей 40 фунтов и попросил собачку назад; на этом история заканчивается.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Оказался ли кто-нибудь в выигрыше после всех этих манипуляций?

2. Если да, то кто именно и насколько? Как можно оценить этот выигрыш?

**Задание 2. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.**

Капитан – адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет дождь, то наблюдать будет нечего, так что в этом случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – дежурному сержанту: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Дежурный сержант – капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной форме. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день»

Дежурный капрал – солдатам: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу в походной одежде. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

Один солдат – другому: «Завтра, в самую рань, в 5 часов солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если не будет дождя, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день»

Вопросы для работы с кейсом:

1. Проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления.
2. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена?
3. Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации?

**Задание 3.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

**Задание 4.** Прочитайте ситуации и ответьте на вопросы.

#### «Спасение положения»

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно. Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «GeneralElectric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

#### «Плохие тормоза»

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя прежний водитель знал о них, но не считал нужным сообщать. Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали. Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?
2. Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
3. Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
4. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

### 1.14 Практическое занятие «Коммуникативные барьеры»

**Цель работы:** развитие навыка анализа и определения барьеров организационных коммуникаций.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

#### «Отцы и дети»

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно. Денис — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна. Возраст Антона — около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов, он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных.

Фактически он сожалеет о перепроизводстве, какой считает, по-существу, бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, какая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать, домой за город к своей семье. Денис думает, что банк — довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцать первое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты, — говорит он, — это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда ее делает.

Вопросы для работы с ситуацией

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?
3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

#### **«Свобода и самостоятельность»**

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии. Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы — 8 %, высокая текучесть — 100 %, низкое качество — 27 % брака, низкая производительность труда — 8 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Компания в целях повышения морального духа, переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный, расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работницам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок в час, брак сократился до 18 %, снизилась частота прогулов. Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции. Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через 1 мес. возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18 %). На одной из летучек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и

причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился (до 11 %), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

Вопросы для работы с ситуацией

1. В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?
2. Что изменило совершенствование рабочих мест?
3. Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?
4. Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?
5. Как самостоятельность и информирование о результатах работы изменили характер работы бригады?
6. В чем заключается роль информации в производственном процессе?

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

#### **«Заповеди руководителя»**

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?
2. Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?
3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?
4. Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

**Задание 3.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

#### **«Трудный руководитель»**

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути — свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?

2. Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?

3. Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

**Задание 4.** Охарактеризуйте уровни коммуникации предприятия, организации (на выбор).

Вопросы:

1. Какие методы распространения информации используются данной организацией?

2. Какая сетевая модель коммуникативной структуры организации?

3. Охарактеризуйте вертикальные и горизонтальные сети организации.

4. Определите категорию слухов, наиболее часто встречающихся в организации.

### **1.15 Практическое занятие «Технологии эффективной коммуникации»**

**Цель работы:** развитие навыка анализа барьеров эффективной коммуникации, определение значения обратной связи в процессе коммуникации.

**Форма проведения:** деловая игра.

#### **«Эффективная коммуникация»**

Задачи деловой игры:

1. Правильно передать информацию, интерпретировать ее.

2. Проанализировать, что мешает на пути эффективной передачи информации.

3. Составить список коммуникативных шумов.

Ход игры.

Разделится на группы по три человека, распределить роли: «Отправителя», «Получателя» и «Полицейского» между собой. Расположиться в аудитории так, чтобы не мешать другим группам общаться. «Отправитель» и «Получатель» информации должны находиться друг к другу спиной, соблюдая правило отсутствия визуального контакта.

Задача «Отправителя» – правильно передать информацию об объекте, задача «Получателя» – отобразить полученную информацию на бумаге, задача «Полицейского» – внимательно и строго следить за регламентом, наблюдать за процессом, подмечая ошибки в коммуникации, при этом, не вмешиваясь в процесс общения.

Игра состоит из последовательности выполнения трех шагов, на выполнение каждого шага дается 3 минуты.

1 шаг – при передаче информации право говорить имеет только «Отправитель» информации, «Получатель» должен хранить молчание.

2 шаг – в этом случае «Получатель» имеет право говорить только «Да» и «Нет».

3 шаг – «Получатель» и «Отправитель» могут свободно общаться.

После выполнения заданий вывешиваются рисунки каждой из команд. Поочередно выступают «Отправители», «Получатели» и «Полицейские» всех групп, высказывая свои впечатления о ходе игры и анализируя допущенные ошибки.

Результаты игры: в процессе обсуждения с группами, анализируется ход игр, составляется список преград, мешающих эффективной коммуникации. Группы разрабатывают решения по устранению возникших коммуникативных барьеров.

### 1.16 Практическое занятие «Этапы разработки и принятие управленческих решений»

**Цель работы:** развитие навыка анализа проблем в процессе разработки и принятия управленческого решения.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, групповая работа.

**Задание 1.** Прочитать задание и заполнить таблицу 14.

1. Самостоятельно определить очередность этапов разработки и реализации сложного технического проекта (первая колонка таблицы).

2. Группой (3-5 человек) совместно разработать коллективное решение о порядке реализации проекта (вторая колонка таблицы).

3. Заполнить третью колонку - «Ранг консультантов».

4. Определить качество индивидуального, группового и среднего по группе решения, подсчитав их суммарные отклонения от ранга консультанта.

5. Сделать аргументированный вывод.

Таблица 14 – Порядок разработки решения и реализации проекта

Этапы разработки решения и реализации проекта	1 Индивидуальный ранг	2 Групповой ранг	3 Ранг консультанта	4 (1)-(3)	5 (2)-(3)
1. Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей					
2. Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов					
3. Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта					
4. Разработка					

приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта и его временного графика					
5. Проработка альтернативных вариантов реализации проекта					
6. Ознакомление исполнителей с выбранным вариантом плана					
7. Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих финансовых решений					
8. Определение целей проекта и желаемых конечных результатов					
9. Обучение (переобучение) сотрудников в соответствии с новыми задачами					
10. Сбор и анализ релевантной информации по проекту					
11. Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта					
12. Текущая координация хода реализации проекта					
13. Распределение ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) по различным подразделениям и ходу реализации проекта					
14. Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем					
15. Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий					

16.Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации сотрудников					
17.Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей					
18.Разработка основных мероприятий для реализации цели					
19.Определение частоты и способов измерения реализации поставленной цели					

**Задание 2.** Прочитайте кейс. На основе проведенного SWOT-анализа, что отражено в таблице 15, разработать дерево проблем, определить основополагающие проблемы, предложить управленческие решения.

Лицом, принимающим решение (ЛПР), является Управление по делам молодежи г. Улан-Удэ р. Бурятии. Вообще Управлению по делам молодежи как важнейшему из субъектов государственной молодежной политики присущи определенные функции: координирующая, инновационная, экспертная, аналитическая. Роль данного Управления в решении проблем молодежи должна сводиться в первую очередь к выявлению и обозначению этих проблем. В этой деятельности важен упреждающий характер. Поскольку, проблема, лежащая на поверхности, видна невооруженным глазом, но имеет уж множество негативных последствий. Во-вторых, необходима ориентация на причинную составляющую: определение причин, вызывающих ту или иную проблему, мер по их устранению, установление обратной связи (аналитические материалы, социологические исследования), позволяющей отслеживать эффективность принимаемых мер. И, конечно, необходима ориентация в деятельности Управления на оказание практической помощи.

В данном случае целесообразно провести SWOT-анализ для диагностики проблемной ситуации и лучшего понимания структуры организации деятельности ЛПР (лица принимающего решения).

SWOT-анализ это инструмент оценки, с помощью которого проводится анализ организации с четырех сторон: сильные стороны – внутренние положительные качества организации; слабые стороны – внутренние отрицательные качества организации; возможности – внешние факторы, улучшающие перспективы организации; угрозы – внешние факторы, которые могут подорвать будущий успех организации. ЛПР будет выступать Управление по делам молодежи, состоящий из 10 человек, не считая руководителя.

Таблица 15 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Достаточные полномочия для разрешения проблемы; Квалифицированные управленческие кадры; Наличие группы экспертов-консультантов, обладающих соответствующими знаниями; Налаженные связи со СМИ; Заинтересованность всех членов Управления в принятии лучшего решения;	Недостаточное государственное финансовое обеспечение; Недостаточный уровень нормативно-правовой базы по данной проблеме; Недостаточный уровень социально-культурной базы для молодежного отдыха; Недостаточная поддержка со стороны отдельных вышестоящих лиц;

Эффективная система взаимодействия с другими органами власти; Достаточный уровень участия в поддержке молодежных общественных организаций; Высокий уровень привлечения благотворительных средств.	Недостаточное обеспечение организационно-правовыми и финансовыми механизмами поддержки культурно-досугового выбора молодежи.
Возможности	Угрозы
Сотрудничество органами государственной власти других субъектов РФ по данной проблеме; Поддержка со стороны федеральных органов власти; Взаимодействие со СМИ с целью формирования культурного уровня молодежи и создания молодежных СМИ; Поддержка международных организаций, фондов, обществ посредством грантов, премий; Перенос акцента на проблему молодежи со стороны органов государственной и муниципальной власти и общества в целом; Инициатива со стороны специалистов научно-исследовательских учреждений, вузов, для оказания помощи в реализации программ, проектов решений по данной проблеме	Несовершенство правовой базы; Незаинтересованность большей части населения в разрешении данной проблемы; Неприоритетное направление молодежной политики как отрасли социальной политики; Сокращение доступности культурных благ и ценностей учреждений культуры и досуга молодежи; Нестабильность экономической и социальной сферы общества в целом

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Проблемы в деятельности предприятия»**

Предприятие А в дореформенный период выпускало продукцию, предназначенную для целей обороны. В условиях общего спада производства оно сумело сохранить устойчивость работы. Во многом это объясняется тем, что руководство предприятия, в отличие от других организаций, объективно оценило складывающуюся ситуацию и предприняло ряд мер, позволяющих не связывать будущее предприятия с оборонным заказом. Была найдена собственная ниша на внутреннем рынке. В настоящее время предприятие выпускает электронасосы, электродвигатели, генераторы, а также агрегаты на их основе. Практически вся продукция предприятия потребляется на внутреннем рынке. В настоящее время персонал предприятия насчитывает менее тысячи человек. В структуре предприятия – 10 цехов (в т.ч. 5 цехов основного производства), управленческая структура (заводоуправление). Имеются минимально необходимые социальные объекты, в том числе база отдыха и профилакторий.

Исходные данные. Проблемное поле организации.

1. План цеха пишут «с потолка», когда изделия еще не отработаны и нет конструкторской документации.
2. Не используются возможности повышения эффективности работы предприятия за счет создания структур малого предпринимательства (переработка отходов, дополнительная переработка древесины или пошив изделий).
3. Нет перспективного плана развития предприятия, оно живет одним днем.
4. Отсутствует единая политика предприятия в области оплаты труда.
5. Неоперативная работа ремонтников тормозит работу предприятия.
6. Сборочные цеха предприятия работают неритмично: 80 % продукции собирается в последнюю декаду месяца.
7. Ликвидация отдела маркетинга и создание ряда отделов по реализации продукции отодвинуло на второй план исследование рынка.

8. Бухгалтерия, финансовое бюро, отделы реализации и взаиморасчетов выполняют одну общую для них задачу по привнесению денежных средств на предприятие, но не объединены общим руководством.

9. Слабым звеном является работа транспорта предприятия: количество автоперевозок возросло, а транспортных единиц недостаточно, и они изношены.

10. Из-за частых замен материалов снижается технологическая дисциплина, работа идет «рывками».

11. Слабой стороной завода является отсутствие управленческой команды.

12. Реактивный стиль управления и бессистемное решение проблем не дает нужного результата.

13. В управлении предприятием неодобрительно воспринимаются критические замечания, в том числе вытекающие из результата анализа; это болезненно отражается на постановке учета.

14. Ситуация, в которой экономисты цехов находятся не на подчинении планового отдела, затрудняет проведение оперативного анализа экономической обстановки на предприятии.

15. Отсутствие мощного конструкторского бюро, экспериментального участка и испытательной лаборатории позволяет конкурентам «опережать» предприятие и создает угрозу вытеснения его с рынка.

16. Не используются возможности предприятия в части приобретения динамной стали по льготной очереди, предусмотренной решением Правительства РФ, под которое попадает предприятие.

17. Нерационально используются мощности инструментального цеха в части изготовления деталей для серийного производства, что снижает обеспеченность цехов необходимым инструментом и оснасткой.

18. Имеют место конфликты с местной (районной) властью.

19. Нередки случаи, когда отдельные структурные подразделения отстаивают свои узкие интересы, нанося ущерб интересам предприятия (департаментализация).

20. Работа инструментального цеха не удовлетворяет потребности предприятия в условиях частого изменения номенклатуры изделий.

21. Работники предприятия, являющиеся акционерами, не ощущают себя собственниками. Интерес к собраниям акционеров потерян.

22. Квалификация рабочих механических цехов с каждым годом снижается

23. Отсутствует возможность изучать и перенимать передовой опыт в командировках на родственные предприятия.

24. Изменение демографической ситуации в районе в сторону ухудшения создает угрозу развитию завода.

25. Не хватает кадров по ряду специальностей, предприятие не может обеспечить условия, необходимые для специалистов, привлекаемых со стороны.

26. Имеет место общая нехватка кадров (с учетом возможного роста объемов производства на 10 %), особенно квалифицированных.

27. В соседнем районном центре имеется избыточная рабочая сила, однако транспортные проблемы не дают возможности ее использовать.

28. Уровень квалификации мастеров низок, в частности ввиду прекращения работы ранее существующих школ мастеров.

29. В системе подготовки кадров преобладает обучение на рабочем месте и самообразование, что постепенно приводит к снижению среднего уровня квалификации.

30. Мотивация работников предприятия существенно ослаблена за счет того, что доход от личных хозяйств соизмерим с доходом от труда на предприятии.

31. На предприятии негативно сказывается сезонный фактор, причем не только в части сезонных колебаний спроса, но и ввиду значительного развития индивидуальных подсобных хозяйств работников.

32. Обостряется проблема мастера; часто заработная плата мастеров значительно ниже среднего уровня заработной платы подчиненных им рабочих.

33. Отсутствует система компьютерного учета при огромной номенклатуре деталей и материалов, что усугубляет проблемы ритмичной работы.

34. Психологические проблемы освоения ЭВМ сдерживают их использование и ведут к непониманию того, что дополнительная информация, полученная с помощью ЭВМ, требует дополнительной численности. Квалифицированные программисты покидают предприятие.

35. Стремление производителей материалов продавать их за границу ведет к росту цен и дефициту на внутреннем рынке.

36. Потери на рынке сбыта за рубежом, глубокой проработки рынка нет. Отдельная информация о потребности иностранных фирм в замене морально устаревшей продукции предприятия не позволяет принимать обоснованных решений.

37. Возможности технологической подготовки производства не используются для выхода на внешний рынок.

38. Не налажены постоянные связи с поставщиками, прежде всего из-за нехватки «живых денег» и необходимости действовать через посредников.

39. Оборудование в цехах значительно изношено.

40. «Раздули» номенклатуру, что ведет к дополнительным издержкам и требует дополнительного штата конструкторов и технологов.

41. Отвлечение денежных средств на нужды города снижает оборачиваемость оборотных средств, что ослабляет позиции предприятия.

42. Бартерная система расчетов, а также требования поставщиков по предоплате замедляют скорость оборота оборотных средств, затрудняют учет, увеличивают транзакционные издержки и увеличивают затраты на налоги.

43. Недостаток оборотных средств не позволяет предприятию работать на полную мощность, а система действий по ускорению оборачиваемости оборотных средств не разработана.

44. Кооперационные связи завода нарушились. Самообеспечение предприятия всем необходимым увеличивает себестоимость изготовления изделий.

45. Низок уровень экономического анализа, проводимого на предприятии.

46. Уровень эффективности функционирования предприятия становится более низким, чем на аналогичных предприятиях.

47. Предприятие остро нуждается в инвестициях, но существует опасность вмешательства сторонних инвесторов в процесс управления предприятием.

48. Плохо поставлена работа по экономии материалов. Имеют место хищения, бесхозяйственность.

49. Предприятие несет большие потери из-за высокого уровня отходов.

50. На предприятии не уделяется должного внимания стимулирующей роли заработной платы.

51. Не определены приоритеты в показателях премирования и использования премиального фонда в целом; премия рассматривается как постоянная составляющая заработной платы.

52. Премирование за освоение новой техники не распространяется на участвующие в освоении производственные подразделения.

53. Низкий уровень оплаты труда не позволяет дифференцировать ее с целью усиления трудовой мотивации.

54. Резко ухудшается качество поставляемых материалов.

55. Несовершенство системы оперативного планирования приводит либо к дефициту, либо к омертвлению отдельных позиций материалов и комплектующих.

56. Отсутствие системы контроля за расходом материалов.

57. Уровень качества продукции по субъективным и объективным причинам низок, что не позволяет предприятию занимать устойчивые позиции на внутреннем и внешнем рынках.

58. Новые условия работы предприятия требуют резкого повышения квалификации специалистов в области материально-технического снабжения.

59. Отсутствие программы по энергосбережению делает ощутимым для предприятия повышение тарифов на энергоносители.

Вопросы для работы с кейсом в группах:

1. Выявить поле наиболее значимых организационных, социальных и экономических проблем предприятия, затрудняющих его функционирование и развитие в современных условиях.

2. Структурировать проблемное поле, то есть установить взаимосвязи между проблемами и построить на этой основе иерархию проблем (дерево проблем).

3. Выявить корневую проблему, признаком которой выступает наибольшее число взаимосвязей с другими проблемами.

4. Выявить другие важные проблемы, уступающие по своей значимости лишь корневой проблеме.

5. Индивидуальные оценки проблемного поля организации оформить в виде таблицы 16

Таблица 16 – Сводная таблица индивидуальных оценок проблемного поля

Порядковый номер проблемы	Количество участников, выбравших проблему в качестве				Общее количество выборов
	корневой	узловой	результатирующей	независимой	

Корневые проблемы – вызывающие или обостряющие другие проблемы.

Узловые проблемы – зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие и обостряющие другие проблемы.

Результатирующие проблемы – являющиеся следствием других проблем.

Автономные проблемы – достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами.

### 1.17 Практическое занятие «Методы разработки управленческих решений»

**Цель работы:** развитие навыка применения методов в процессе разработки управленческого решения.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач.

**Задание 1.** Прочитайте ситуацию и определите оптимальный выбор

Андрей Иванов – выпускник-отличник средней школы, который получил полную стипендию от трех университетов: А, В, и С. Для того чтобы выбрать университет, Андрей сформировал два основных критерия: Местонахождение университета и его академическая репутация. Будучи отличным учеником, он оценивает академическую репутацию университета в пять раз выше, чем его местонахождение. Это приводит к тому, что репутации университета приписывается вес примерно 83 %, а его место нахождению – 17 %.

Далее Андрей использует системный анализ для оценки трех университетов с точки зрения их местонахождения и репутации, что отражено в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ альтернатив для принятия решения

Критерии	Университет		
	А	В	С
Местонахождение	12,9 %	27,7%	59,4 %
Репутация	54,5 %	27,3 %	18,2 %

Задача имеет единственный иерархический уровень с двумя критериями (местонахождения и репутация) и три альтернативных решения (университеты А, В и С). Определите оптимальный выбор Мартина.

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и определите, в какую компанию следует вложить деньги? Для этого постройте платежную матрицу.

Предположим, что вы хотите вложить на фондовой бирже 10000 долл. В акции одной из двух компаний: А или В. Акции компании А являются рискованными, но могут принести 50 % прибыли от суммы инвестиции на протяжении следующего года. Если условия фондовой биржи будут не благоприятны, сумма инвестиции может обесцениться на 20 %. Компания В обеспечивает безопасность инвестиций с 15 % прибыли в условиях повышения котировок на бирже и только 5 % – в условиях понижения котировок. Все аналитические публикации, с которыми можно познакомиться (а они всегда есть в изобилии в конце года), с вероятностью 60 % прогнозируют повышение котировок и с вероятностью 40 % – понижение котировок.

**Задание 3.** Прочитайте ситуацию, определите оптимальный выбор, постройте платежную матрицу.

Выбору подлежат три сорта пшеницы для посадки по критерию прибыль, определяемой через урожайность (альтернативы – сорт 1, сорт 2, сорт 3). Для данного выбора существенны такие факторы неопределенности, как погодные условия. Прогноз возможных сценариев развития погодных условий может быть проведен на основе анализа статистических данных и выявляет три возможных состояния: жаркое лето, нормальное лето, холодное лето. Вероятность развития этих сценариев также определяется на основе анализ статистических данных. Количественные значения последствий определяются методом индивидуальной или коллективной экспертизы. В качестве экспертов выступают селекционеры, специалисты, знающие особенности сортов. На основе анализа статистических данных были определены следующие значения для каждого сорта пшеницы в соответствии с тремя возможными состояниями лета:

для сорта 1: 20,20,30;

для сорта 2: 10,40,25;

для сорта 3: 35,15,20.

**Задание 4.** Прочитайте ситуацию. С помощью дерева решений рассчитать ожидаемую стоимость и сделать выбор среди альтернатив.

Руководство должно принять решение или о полном переоборудовании завода, которое требует инвестиций в размере 2 млн. у.е., или о временном переоснащении, на которое будет затрачено 100 тыс. у.е. Возможны три варианта событий, что отражено в таблице 18.

Таблица 1 – Альтернативы и вероятность событий

Альтернативы	Вероятность событий	Результат
1	Полное переоборудование А) полный успех продукции 0.6	прибыль 1 млн у.е прибыль 200 000 у.е.

	Б) медленная реализация 0.2 В) продукция не имеет успеха 0.2	убыток 2 млн у.е.
2	Временное переоснащение А) полный успех продукции 0.6 Б) медленная реализация 0.2 В) продукция не имеет успеха 0.2	прибыль 200 000 у.е. прибыль 50 000 у.е. убыток 100 000 у.е.

**Задание 5.** С учетом шести ограничений, приведенных в таблице 19, примите решение: «Чем заняться вечером?» По каждой из семикомбинаций ограничений заполните аналитическую таблицу 20.

Таблица 19 – Ограничения решение «Чем заняться вечером?»

№	Ограничения	Ситуация						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Задания выполнены	нет	да	да	да	да	нет	да
2	Родители дома	да	нет	да	да	нет	нет	да
3	Погода хорошая	нет	нет	да	нет	нет	да	нет
4	Есть новые музыкальные записи	да	да	нет	нет	да	нет	нет
5	С другом отношения налажены	нет	нет	да	да	да	нет	нет
6	В кинотеатре новый фильм	да	нет	нет	да	нет	нет	нет

Таблица 20 – Аналитическая таблица

№	Варианты решений	Решения						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сидеть дома и выполнять задание							
2	Пойти погулять с другом							
3	Пойти в кино в с другом							
4	Пригласить друга послушать новые записи							
5	Записать диск							
6	Залечь на диване с книгой							

### 1.18 Практическое занятие «Организационная культура»

**Цель работы:** развитие навыка анализировать источники и проявления организационной культуры.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, групповая работа.

**Задание 1.** Для выполнения задания необходимо сформировать три подгруппы. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

#### «Роль культуры в формировании стратегических альянсов»

Этап 1.

Крупная германская фирма «Сигма АГ» с общей численностью занятых около 400 тыс. человек, включающая около 500 предприятий в разных странах мира, занимает устойчивое положение на мировом рынке информационной, бытовой и телекоммуникационной техники, транспортных средств и энергетического оборудования. Рыночные перемены в России обусловили интерес фирмы к российскому рынку. Этому содействовала также обострившаяся конкуренция на мировом рынке. На первом этапе проникновения на российский рынок была избрана такая организационная форма, как представительство, открытое в Москве. Его функции состояли в анализе потребностей российского рынка, рекламе продукции фирмы, поиске конкретных потребителей и проведение предварительных переговоров о продаже оборудования. Окончательное решение

о заключении торговых контрактов принимали компетентные уполномоченные специалисты, выезжавшие для этого из Германии в Москву. Представительство было укомплектовано германскими специалистами с хорошим образованием, но небольшим практическим опытом. Некоторые из них знали русский язык. Представительство возглавил один из опытных менеджеров фирмы, 45-летний Ю. Вигель, проработавший в ней 10 лет. Он организовал, и некоторое время возглавлял аналогичное представительство в Дании. Предложенный именно им вариант был реализован в Москве. Результаты работы представительства в течение 2 лет были оценены руководством компании как не вполне удовлетворительные. Оно обратило внимание на то, что некоторые фирмы из Юго-Восточной Азии, сравнительно поздно вышедшие на рынок, интенсивно наращивают объемы продаж при сопоставимом уровне затрат. Российский рынок оценивался фирмой как ёмкий и считался перспективным. Для исследования ситуации и выработке предложений по реорганизации работы представительства из головной компании в Москву был направлен ведущий менеджер Х. Краузе, руководивший аналогичным представительством в Польше. Он привлёк к анализу московскую консалтинговую фирму; ситуацию изучала также группа специалистов представительства.

Задание для подгрупп:

1. Консалтинговая группа (группа 1) и группа специалистов (группа 2) после внимательного ознакомления с ситуацией должны дать обоснованное предложение по реорганизации работы представительства с учётом культурных различий.

2. Группе 3 предлагается сравнить два варианта решения проблемы и сделать обоснованный выбор: при сохранении количества работников провести реструктуризацию кадров путём частичной замены немецких специалистов российскими, которые должны заниматься изучением российского рынка и взаимодействовать с российскими фирмами-посредниками в Москве; при сохранении кадрового потенциала представительства привлечь к его управлению в качестве заместителя руководителя российского специалиста, имеющего большой опыт работы, обширные деловые и личные связи.

Этап 2.

Согласившись с предложением Х. Краузе, руководство фирмы приняло решение о реструктуризации кадрового потенциала. Одновременно было решено расширить деятельность фирмы в России. Ближайшей целью служило создание условий для совместного производства телекоммуникационных систем, и представительству было поручено подобрать перечень потенциальных партнеров среди российских предприятий для последующего отбора участника совместного проекта. Такой перечень из 10 предприятий был подготовлен. Специалисты представительства включили в него предприятия, с которыми фирма заключала наиболее масштабные контракты и которые в технологическом отношении были ей близки. Для предварительного отбора реального партнёра в Россию был направлен А. Кулик, специалист в области телекоммуникационных технологий, сделавший в объединённой Германии успешную карьеру менеджера. Эта особенность его биографии и знание русского языка послужили основанием для его командировки в Россию.

После анализа первичной документации о потенциальных партнёрах, собранной специалистами представительства, А. Кулик остановился на пяти предприятиях, с каждым из которых фирма имела прямые договоры купли-продажи оборудования. Одно из этих предприятий – АО «Электрон» было открытым акционерным обществом; более 50 % его акций находилось у работников. Предприятие располагалось в ближнем Подмосковье, являясь научным центром российской электронной промышленности. Его возглавлял О. Темиров, молодой 35-летний менеджер, тогда недавний выпускник Гарвардской школы бизнеса, владевший 5% акций предприятия.

Другая фирма – государственное предприятие НПО «Марс» специализируется на разработке и производстве информационных и автоматизированных систем для военных кораблей и расположена в одном из областных городов Поволжья в 900 км от Москвы.

Другие три предприятия (АО закрытого типа в Центральном районе России) располагали хорошими по российским меркам технологиями и специалистами, но испытывали финансовые проблемы. Оборудование от «Сигмы» все предприятия получали благодаря кредитам. Для ГП НПО «Марс» была открыта кредитная линия на 210 млн. евро. Платежи по кредиту осуществлялись в рамках кредитного соглашения между Внешэкономбанком и первоклассным немецким банком. Само кредитное соглашение выполнялось на базе основного договора между Обществом по кредитованию экспортных операций (АКА GmbH) и Внешэкономбанком. Кредитование других предприятий обеспечивали два крупнейших российских банка.

Задание для подгрупп:

1. Группам 1 и 2 предлагалось на основе анализа кросс-культурных различий дать прогноз выбора потенциальных партнёров для ведения переговоров по совместному проекту.
2. Группе 3 предлагалось оценить два варианта выбора и принять решение.

Первый вариант. Целесообразно выбрать АО «Электрон». В этом случае наличие недостатка у государственного предприятия знаний и опыта работы в системе свободного предпринимательства, притом, что руководство НПО привыкло опираться на государственную поддержку, систему государственных заказов и централизованное распределение ресурсов и продукции. Кроме того, в силу закрытости предприятия в советские времена его руководители не имели возможности перенимать опыт эффективного хозяйствования в рыночных условиях, используя зарубежные стажировки и другие формы, а имевшиеся контакты носили в основном научный характер. Собственного опыта для эффективного управления в новых условиях явно недостаточно.

Второй вариант. Целесообразно выбрать ГП НПО «Марс». Очевидны его высокий научный потенциал, стабильность, обеспечиваемая государственной принадлежностью (советское государство воспринималось на западе как надёжный деловой партнёр), дисциплинированные и квалифицированные инженерные кадры, кредитное соглашение с участием АКА GmbH.

Этап 3.

А. Кулик установил контакты с руководством всех пяти предприятий, получив общую первичную информацию и заверения руководителей предприятий о желании наладить с фирмой «Сигма» деловые контакты, более тесные, чем торговые. Полученная информация и личные встречи дали определённые основания для выбора в пользу АО «Электрон» и ГП НПО «Марс», о чём было доложено руководству фирмы. В ходе этих встреч руководитель ГП НПО «Марс» с гордостью продемонстрировал музей истории предприятия, где были представлены достижения его учёных и конструкторов. Были показаны также детский сад, база отдыха. А. Кулика познакомили с жилым микрорайоном, построенным для работников предприятия. Подчёркивалось, что социальную инфраструктуру предприятию удаётся поддерживать на хорошем уровне.

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

### **«Ценностные ориентации» (по М. Рокичу)**

Система ценностей ориентаций определяется содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу жизненной концепции и «философии жизни» основу мировоззрения. Ценностные ориентации являются ядром мотивации и жизненной активности.

Наиболее распространенной является методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей.

М. Рокич различает два класса ценностей:

- терминальные ценности это убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

- инструментальные ценности это убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Перед Вами два списка ценностей. Присвойте каждой ценности ранговый номер, руководствуясь порядком их значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в Вашей жизни. Внимательно изучите все ценности, выбрав ту, которая для Вас наиболее значима, присвойте ей номер один. Затем выберите вторую по значимости ценность и дайте ей следующий номер. Наименее важная останется последней и будет восемнадцатой. Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы Вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, изменив порядковые номера ценностей. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию.

Список А (терминальные ценности):

- активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;
- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);
- развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- творчество (возможность творческой деятельности);
- уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б (инструментальные ценности):

- аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- воспитанность (хорошие манеры);
- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- жизнерадостность (чувство юмора);
- исполнительность (дисциплинированность);
- независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);

- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- честность (правдивость, искренность);
- эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- чуткость (заботливость).

Вопросы для работы с ситуацией:

1. В каком порядке, и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в Вашей жизни?
2. Как бы Вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?
3. Как, на Ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?
4. Представьте, что вы руководитель коммерческой, бюджетной организации или представитель органов исполнительной власти (на ваше усмотрение), специалистов с какими ценностями вы бы набирали в свою организацию? Ответ аргументируете.

### **Задание 3. Прочитайте кейс и ответьте на вопросы «Цитадель»**

Компания «Цитадель» была создана в 1997 г. в одном из административных центров России и занималась ремонтно-строительными работами.

Владимир Самойлов работал в компании с момента ее основания и считался хорошим плотником. Он был очень доволен своей работой, сам устанавливал свой распорядок дня, находил время для занятий спортом и общения с друзьями. Он любил ходить на стадион, «поболеть» за хоккеистов «Динамо», ездить с друзьями на рыбалку, а летом выезжать за город на грибной сезон. Однажды ему позвонила Елена Травкина, дочь бывшего владельца «Цитадели», который скончался от сердечного приступа полгода назад, и спросила, не хочет ли Владимир приобрести компанию в связи с тем, что она решила ее продать. Предложение было заманчивым: «Цитадели» принадлежало несколько зданий, оборудование, пять грузовиков, в ее штате было двадцать два сотрудника. Компания приносила прибыль.

Владимир очень хотел иметь собственную фирму. Он мог приобрести «Цитадель», так как его жена недавно унаследовала значительную сумму денег и искала место для надежного вложения капитала, идея приобретения компании была достаточно привлекательной, не он боялся того, что новая работа потребует от него слишком больших усилий. Он не знал, будет ли счастлив в этой новой роли. Сможет ли он ходить на хоккейные матчи? Будет ли у него достаточно времени для общения с друзьями? А походы за грибами? Владимир прекрасно помнил, что у Константина Травкина, прежнего владельца фирмы, никогда не было свободного времени: слишком много отнимала работа.

Обсуждая вопрос приобретения компании со своей женой Ольгой, Владимир понял, что она очень боится потерять капитал, если у него ничего не получится, и фирма не будет приносить прибыль. Они решили, что риск можно снизить, если найти партнера, который также вложил бы в компанию свои деньги. Владимир предложил своему старому другу Семену Тихонову, который работал плотником в другой компании, стать совладельцем «Цитадели». Владимир знал, что Семен очень хороший специалист. Он также знал, что Семен может одолжить деньги на покупку компании у своих родителей.

Семен принял предложение Владимира, и они решили начать заниматься реконструкцией зданий, а именно: делать надстройки к зданиям, строить дополнительные этажи и устанавливать окна со стеклопакетами. Они начали активный поиск новых клиентов, дали рекламу в местных газетах и распечатали рекламные брошюры, которые были

распространены в городе и близлежащих пригородах. В это время стало развиваться ипотечное кредитование. Кроме того, индивидуальное жилищное строительство позволяло сократить налогообложение доходов. Стало популярным получение ссуд на строительство и модернизацию жилых домов, и многие жители города и пригородов могли теперь занять деньги в банках, чтобы обновить и усовершенствовать свои дома. Заказов было настолько много, что владельцы «Цитадели» не знали, как справляться со своими обязательствами перед клиентами.

Постепенно Владимир перешел на семидневную рабочую неделю. Он уже не успевал ходить на спортивные матчи, которые так любил смотреть. Летний отдых также был под вопросом. У него стали возникать личные проблемы.

Одной из главных проблем был его партнер Семен, который не хотел работать так, как Владимир, и часто появлялся на работе очень поздно. Владимир подозревал, что Семену было тяжело подниматься по утрам, потому, что он был любителем вечерних застолий. Возникли также проблемы с рабочими: некоторые плотники часто прогуливали работу, поэтому владельцам фирмы приходилось самим браться за работу. Проблемы с плотниками возникали потому, что, во-первых, они всегда могли найти работу в городе и, во-вторых, они могли заработать больше, работая от своего имени, а не от имени «Цитадели». Пути выхода из создавшейся ситуации Владимир и Семен видели по-разному. Владимир считал, что с плотниками, которые не выходили на работу, нужно обходиться строго, а Семен придерживался мнения, что никаких санкций за прогулы к ним применять не надо. Владимир чувствовал, что его на фирме недолюбливают, а Семен в глазах сотрудников был «хорошим парнем».

Ситуация со временем еще больше обострилась: несколько споров Семена с Владимиром привели к тому, что Семен захотел отделиться. Договор о создании компании содержал статью, в которой говорилось, что один из партнеров может уйти из компании, предложив оставшемуся партнеру выкупить свою долю. Владимир согласился выкупить долю Семена на следующих условиях: фиксированная выплата единовременно и определенная сумма ежегодно в течение десяти лет.

Когда об этом решении было объявлено рабочим, шесть плотников решили уволиться из «Цитадели» и начать свой собственный бизнес. Владимир был рад, так как считал, что оставшиеся работники, если ими управлять правильно, будут работать так же, как и все 22, которые были раньше. Кроме того, Владимир был уверен, что, если он будет действовать более решительно и выбирать только те проекты, которые, по его мнению, наиболее выгодны, то прибыль можно даже увеличить.

Однако нестабильность экономического развития привела к снижению спроса на индивидуальное жилищное строительство. За несколько месяцев процентные ставки возросли. Это означало, что объем заказов будет падать. Владимир же все еще должен был обеспечивать выплаты Семену по договору о партнерстве. Для того чтобы сократить расходы, Владимиру необходимо было сократить штаты. Как решить возникшую проблему? Все это сильно на него повлияло. Он заметил, что стал кричать на жену и детей, чего не делал раньше. У него постоянно было подавленное настроение. Владимир никак не мог принять правильное решение.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как изменился характер и содержание работы Владимира, после того, как он стал владельцем компании?
2. С какими проблемами в отношениях с персоналом столкнулся Владимир?
3. Основываясь на реакции Владимира, на различные проблемы, как бы описали его «теорию управления людьми»?
4. Какие опасности поджидают Владимира в результате возникшего стресса? Как ваш ответ связан с вашей собственной «теорией» управления стрессами?

5. Какие аспекты менеджмента и организационного поведения полезно было бы изучить Владимиру перед приобретением компании?

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Забастовка в GeneralMotors»**

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *GeneralMotors* с лозунгами «Меньше работы – меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие заработки, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю – это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие компоненты (или их отсутствие) организационной культуры повлияли на сложившуюся ситуацию?
2. Каковы последствия ситуации для организации для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

**Задание 5.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

#### **«Свод социальных норм для руководителя трудового коллектива»**

1. Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего не любят несправедливости.
2. Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы.
3. Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и, по возможности, помогайте их осуществить.
4. Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность.
5. Своих работников вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо. Для этого говорите просто и убедительно.
6. Сделайте ваши доводы понятными для людей; дайте подчиненным возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с вашими.
7. Используйте критику для улучшения результатов общего дела. Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права. В самом начале критического разговора приведите смягчающие обстоятельства. Дайте ему право на высказывание объяснений по поводу конкретных случаев плохой работы. Старайтесь особо не выделять его среди других нарушителей.
8. Реже наказывайте и чаще помогайте исправлять допущенную подчиненным ошибку. Рекомендуйте больше отмечать заслуги, чем взыскивать за мелкие оплошности.
9. Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подорвет авторитет руководителя.

10. При проведении беседы устраняйте напряженность путем дружественного обращения; пользуйтесь методом дискуссии, а не наставления.

11. Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих простых рекомендаций: форма похвалы должна соответствовать достижению; похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

12. Сдерживайте гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы потворствовали своей вредной привычке.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Проведите анализ представленных норм. Насколько они соответствуют кодексу деловой этики, как одной из характеристик организационной культуры?

2. В подгруппах разработайте собственный кодекс деловой этики предприятия, введите систему норм, поощрений и санкций.

**Задание 6.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### «Два взгляда на лидерство»

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента. Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К. Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно – определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода практикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают одновременно. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах. Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т. д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т. д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что быкто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем, открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента. Спасибо за внимание.

Из выступления доктора В. А. Кравцова.

В лечебнице работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В. А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В. А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В. А. – жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами. Личные проблемы сотрудников Кравцова В. А. не интересуют.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К. Л. и Кравцова В. А.?
2. Кто является более эффективным руководителем? Ответ аргументируете.
3. Определите вид организационной культуры в медицинских учреждениях.

### **1.19 Практическое занятие «Управление организационной культурой»**

**Цель работы:** развитие навыка оценивания влияния организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х»**

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания «Стиль» и компания «Забава»).

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания «Стиль» занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания «Забава» занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но «хозяин – барин»).

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода, и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог.

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава». Два разных понимания организационной культуры – две разные операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«Организационная культура компании LeviStrauss»**

LeviStrauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — HaggarAppareliFarahManufacturing.

Появились также критические замечания в адрес организационной культуры LeviStrauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента Р. Наас, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив LeviStrauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Наас сводились к следующему:

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

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

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

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

- внешние связи: LeviStrauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

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

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

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какова организационная культура компании LeviStrauss?

2. Можно ли считать организационную культуру компании LeviStrauss сильной?

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

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«Новый сотрудник в компании «Спейс»**

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Заветная формула успеха»**

Валентин Серегин возглавляет успешно развивающуюся компанию «Промтех», которая занимает лидирующие позиции в области разработки новых промышленных технологий и технологий управления компанией. Он производит впечатление крепкого хозяина, знающего цену успеху, власти и больших денег. Его отличительные черты: харизматичность, некоторая жесткость и почти фанатичная одержимость идеей. Все это в конечном итоге определяет и достижения возглавляемой им компании.

Вот что рассказывает Валентин Серегин о себе и о компании «Промтех».

Себя он сам считает успешным бизнесменом, прошедшим многолетнюю школу борьбы и труда, стремящимся развиваться и двигаться дальше. С его точки зрения, бизнесмен — это человек, который видит чуть дальше, чем большинство людей, в области экономики в целом и экономики предприятия, в частности. Это призвание, определяющее образ жизни. Бизнесмен должен обладать интеллектуальным и организационным потенциалом, осознавать этот потенциал, уметь сфокусироваться на своих особенностях, преимуществах и реализовать их, верить себе, ценить себя. Кроме того, по мнению Серегина, бизнесмену необходимо немного везения, скорее даже, отсутствие фатального невезения.

Достигнутый успех много значит для Валентина: он принес ему чувство самоуважения, уверенность в том, что он занимает свою нишу. Он едет на работу, потому что хочет работать. Он уверен в том, что человек должен заниматься тем, что доставляет ему удовлетворение. Главный приз победителю на бизнес-ринге — возможность самореализации. Для одного она выражается в значимости, для другого — в самоуважении, для третьего — в материальных ценностях, дипломах, наградах.

Когда у Валентина Серегина спросили, поддается ли ощущение самореализации измерению, он ответил:

«У каждого своя шкала ценностей. Кто-то считает, что карьера измеряется ступеньками служебной лестницы... В моей системе ценностей главное — удовлетворение от работы. Причем умение его получать не врожденное, а приобретенное. Не понимаю тех, кто не пытается корректировать себя, свое отношение к обществу, окружающему миру. Однозначный диагноз — потребители, глубоко несчастные люди, мешающие жить другим. Вот конкретный пример. Сыну моих знакомых сейчас 30 лет. Он успел поучиться в двух вузах. Сейчас он нигде не работает, так как якобы не может найти подходящее место и должность. То, что предлагают, ему не подходит: он весь такой мятущийся, никем не понятый, ищущий свое призвание среди якобы недалководидных руководителей, не ценящих его иллюзорный высокий потенциал. Все это время его содержит жена и родители-

пенсионеры. Сам же он считает себя человеком тонкой душевной организации. Я же полагаю, что он просто ничего не хочет и не может делать, что ему положено. Люди с тонкой душевной организацией в том смысле слова, который я в данном случае в него вкладываю, у нас не приживаются».

В «Промтехе» все сотрудники делятся на две категории. Первая — специалисты или руководители разного уровня, которые продают свой труд, а компания его покупает. К ним подход следующий. Есть требования, они должны их выполнять. В свою очередь, компания обязана оплачивать их труд в соответствии со сложившимися на рынке стандартами. Таких сотрудников в многотысячном коллективе «Промтеха» большинство. Но движущая сила развития компании — сравнительно небольшая группа людей, которых набирают совершенно по другому принципу.

Существует определенный список требований к претендентам на вакансии в данной группе. Человек должен быть яркой, сильной личностью, иметь хорошее образование, творческую жилку, но при этом — склонность к точным наукам. Кандидат должен обладать лидерскими качествами и иметь определенный опыт управления людьми: у бессменного старосты класса или курса больше шансов попасть в эту группу. Приветствуются золотые медали, дипломы с отличием.

Набирают в группы, как правило, молодых людей в возрасте от 22 до 24 лет. Руководство компании считает, что молодежь еще не успели научить работать плохо. Ребята хотят сделать карьеру, видят свое счастье в самореализации, мечтают достичь вершин успеха. Не возбраняется желать стать президентом транснациональной корпорации или величайшим в мире менеджером. Однако нужно иметь право на эти достижения.

Большое значение придается моральным принципам претендента. Руководитель компании глубоко убежден в том, что по-настоящему сильный человек не может быть подлым, он не изменяет своим внутренним правилам. Человеку необходимо иметь стержень, свою философию. Причем его собственная философия должна соответствовать философии компании.

Чтобы стать в «Промтехе» «звездой», надо потрудиться. Прежде всего, 90% времени сотрудник обязан посвящать работе. Руководитель говорит своим подопечным: «У вас есть полдня в неделю — занимайтесь своей личной жизнью. Вы пришли в «Промтех», пользы от вас пока никакой нет, мы вам практически платим стипендию, мы вас учим, почему же вы думаете, что мы дадим вам возможность растративать наши деньги? Сегодня мы вас двигаем — будьте любезны свой ресурс времени максимально отдать работе». Выполняющий эти требования уже через два года достигает существенных результатов. Конечно, компанию волнует вопрос о лояльности сотрудников: готовить специалистов, которые через год-два покинут организацию, смысла нет. Нужны те, кто в силу своих личных качеств и амбиций заинтересован оставаться в «Промтехе» и пять, и десять лет. Это усиливает роль моральной составляющей отбора сотрудников: от своих сотрудников, будущих и настоящих, компания требует безоговорочной лояльности. Причем чем выше способности и больше амбиции, тем более высоким должен быть уровень лояльности.

В «Промтехе» существует четко отлаженная система отбора кадров. Наемных работников первой группы набирают через кадровые агентства и объявления. Основная проблема — отбор элиты. Каждые полгода в 10-15 регионах страны отбираются наиболее толковые ребята, их привозят в Москву, еще раз тестируют. В итоге принимают на работу 10-15 человек. В Москве отбор идет, в том числе, и по вузам. Существующая система отбора кадров подразумевает и некоторые издержки. Часто складывается следующая ситуация: компания теряет силы, время, деньги на обучение сотрудника, но на каком-то этапе понимает, что он не отвечает необходимым требованиям. Несмотря на тщательный отбор, процент потерь довольно велик. Почему это происходит?

После отбора будущие промышленные гении, попавшие в «Промтех», ринувшись на штурм премудростей, должны втянуться в ритм работы. Дальше у каждого из них только

один путь — быть лучшим. Посредственности в компании не нужны. К сожалению, именно на этом этапе происходит максимальный отсев. Придя в «Промтех» с большими амбициями, многие понимают, что их самомнение было завышенным. Они видят вокруг людей, значительно превосходящих их по интеллектуальной, организационной подготовке, знаниям, умениям. Только сильный человек способен это выдержать. К тому же новичков специально нагружают по полной программе, из них пытаются выжать все возможное, чтобы понять, может ли человек расти дальше. Если нет — руководство делает все, чтобы он осознал свою несостоятельность. Увольнение по собственному желанию в этом случае становится логичным завершением быстротечной карьеры в «Промтехе». Это мощнейший удар по самооценке. Ощущать свою второсортность и одновременно видеть дальнейший рост компании — безумно сложно. Для поддержания душевного равновесия приходится искать виноватого. Чаще всего им оказываются «Промтех» и его руководство.

Валентин Серегин говорит: «Как человек я способен понять тех, кто, не удержавшись на нашем корабле, подпольно наводит справки о компании, рассказывает незнакомым людям гадости. Как бизнесмен я понимаю одно, у нас не благотворительное общество. Если ты достоин — ты должен работать. Если хочешь, но не можешь — мы будем тебе помогать, в разумных пределах. Но если ты и не можешь, и не хочешь — мы быстро оставим тебя не у дел. Мы никого не тянем к вершинам за уши. Еще на этапе отбора я информирую людей о предстоящем ненормированном рабочем дне на протяжении шести дней в неделю. Уважительными причинами для невыхода на работу считаются занятия спортом, необходимый минимум сна, повышение образовательного уровня, дети (не праздное времяпрепровождение с ними, а решение насущных проблем). Все остальное — нет. Например, жена, которая против перевода сотрудника из одного города в другой, — неуважительная причина. Это причина для увольнения. Опытные сотрудники подняли бы на смех того, кто идет на поводу у жены. Ему посоветовали бы сменить вторую половину. Если с женой не можешь справиться, какой же ты руководитель? Есть и некоторые другие принципиальные требования — для тех, кто работает в элитной группе и уже вырос, вошел в команду. Никаких внутренних нестыковок, интриг, некомандной работы. Признается право на ошибку — не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но любая непорядочность — повод для увольнения. Подход жестокий, но он оправдан».

Интересно, что подавляющее большинство директоров «Промтеха» — выходцы из регионов. У изнеженных москвичей частенько имеется упомянутая «тонкая душевная организация». С другой стороны, в регионах хуже образование, чем в столичных вузах. В «Промтехе» ищут уникальное совпадение. Чаще всего оно обнаруживается в провинциальных ребятах, которые учатся в хорошем московском вузе.

Каковы ближайшие планы руководства компании?

В ближайшее время «Промтех» планирует превысить планку в миллиард долларов по объему ежегодно реализуемой продукции, стать лидерами еще двух-трех отраслей, в которых работает. Стратегическая цель — создание корпорации транснационального уровня. Есть и другие цели, но они остаются в рамках бизнес-плана и не разглашаются. Что же ожидает «Промтех» впереди, можно описать словами Валентина Серегина: «Поживем — увидим».

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как можно охарактеризовать подход руководства «Промтеха» к подбору сотрудников?
2. Как руководство «Промтеха» мотивирует сотрудников? На удовлетворение какого уровня потребностей сотрудников, составляющих движущую силу компании, ориентируются руководители «Промтеха»?
3. Каковы этапы развития карьеры специалиста в «Промтехе»?
4. . Оцените роль конфликта в развитии «Промтеха».

5. Охарактеризуйте организационную культуру компании. Каковы источники ее организационной культуры?

**Задание 5.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Красный Октябрь» - российские традиции качества»**

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20 % производства всего российского шоколада, 10 % — карамели, около 25 % ириса и около 10 % глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки

WORLDFOODMOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10 %-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?

3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

## 1.20 Практическое занятие «Групповая динамика»

**Цель работы:** развитие навыков совместной деятельности, группового взаимодействия при принятии решений.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов, групповая работа.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и подготовьте презентацию своей деревни – чем живете, как взаимодействуете с другими.

### «Футбольное поле»

1. Группа объединяется в 4 команды, по названиям, каждая команда продумывает презентацию своей «деревни». Инструкция всем раздается одна и та же.

2. Преподаватель на доске рисует примерную карту (произвольно).

3. Каждая команда делает презентацию.

4. Затем группам даётся новая вводная – председателю сельсовета поступило предложение продать футбольное поле.

5. Команды готовят представителя для переговоров, во время подготовки каждая команда продумывает свои интересы, цели. Для усиления эффекта можно дать скрытую инструкцию одной из команд – за продажу поля лично вам будет бонус.

6. По одному представителю от каждой команды вызываются на переговоры по поводу сложившейся ситуации, окончательное решение принимается большинством голосов.

Инструкция:

Есть в Томской области много деревень, в которых сохранилась еще деревенская жизнь. Есть, конечно, дачники, и дома побогаче, но в основном люди живут своим хозяйством. Помидорчики, огурчики выращивают, кур разводят, летом продают со своего огорода – все натуральное, без химии, тем и живут. Между деревнями общаются, ходят, друг к другу в гости, ведут совместный бизнес. Где молоко продают, где дом подремонтируют...

Деревня «Тимошкино» – почти поселок, в деревне много «зажиточных» домов, да и председатель сельского хозяйства, что всем в районе заправляет, решил здесь поселиться. Есть свой клуб, он же кинотеатр по выходным. Население 1000 человек, много молодежи. Ну, и то, что председатель в вашем селе то же неплохо, всем, чем нужно обеспечены – коммунальные службы вовремя приезжают, дорогу сделали вам хорошую и мусор вывозят регулярно. В общем, жизнью довольны, с другими деревнями общаетесь, и девушки предпочитают парней из вашей деревни.

Конечно не все от этого в восторге, кое-кто и завидует, вот деревня «Урюпинка», например, не очень вас жалует из-за этого. В «Урюпинке» зато речка есть, так и называется Урюпинка, родник там самый чистый. Все, кто приезжает, стараются на этот родник попасть, а самое главное, есть в «Урюпинке» футбольное поле – как праздник случается, так вся

молодежь из деревень собирается там, дискотеку устраивает, в футбол играют. Сам председатель иногда заезжает за команды поболеть. Своя-то команда в «Урюпинке» слабая, но по нем своим гордятся, гостей приглашают с ними мяч погонять.

А вот в соседнем селе, «Заболотово» своя футбольная команда отличная, выезжают играть даже в районный центр. Больше в деревне ничего хорошего нет, живут в основном своим хозяйством, население небольшое, человек 170. Молодежь в основном футболом и живет, кто игрок хороший, так и перспективы в Томск попасть, а там уж совсем другая жизнь.

Есть еще «Лесово», там человек 30 всего живут. В основном мужики, все работающие – и дом подремонтировать, и поле футбольное покосить в «Урюпинке», много-то им не нужно, угостят самогоном и хорошо, иногда приходят в футбол поиграть с местными ребятами, как-никак культурное мероприятие.

**Задание 2.** Прочитать ситуацию и ответить на вопросы.

### **«Угон самолета»**

Участникам игры раздается 17 карточек, каждая из которых содержит определенную информацию. Если участников игры меньше, то некоторым могут быть даны две карточки.

Содержание ситуации: «Самолет вылетел по маршруту Гавайи – Сингапур и был захвачен угонщиком. У вас на руках имеется информация об угоне самолета, которой располагает полиция. Ваша задача найти угонщика по этой информации».

Во время игры участникам не разрешается обмениваться карточками или складывать их в одном месте. Карточка должна постоянно находиться в руках того, кто ее получил. Надписи на карточках:

- Через два дня после угона самолета полицейские Фани обнаружили пять американок, которые были несколько похожи на описание угонщиц.

- Самолет угнан 14 августа вечером.

- Беттина Бенг разыскивается в США, потому что она продала 50 бриллиантов.

- Девушка, которая влюбилась в жителя острова Фани, имеет собаку, похожую на смесь овчарки и колли, по имени Роберт.

- Анна Диркс влюбилась в жителя острова Фани.

- Анни Меркуль очень интересуется религиозными праздниками острова Фани.

- Полиция сообщает, что месяц назад молодая женщина приплыла на парусной лодке на остров и привезла большую, странно выглядящую собаку. Лодка приплыла на остров из Сан-Франциско.

- У угонщицы светло-коричневые волосы и голубые глаза.

- Сестра девушки, которая работает в Службе помощи развивающимся странам, и ее секретарша приплыли в лодке на остров с Филиппин.

- Лиза Ланге, археолог, убеждена, что человеческая жизнь впервые возникла на острове Фани, и она хочет найти доказательства этому.

- Метхильд Малер — секретарша Беттины Бенг. Угонщица сбежала из психиатрической больницы США.

- Пилоту приказали лететь через остров Фани, где угонщица в середине ночи прыгнула с парашютом из самолета.

- У археолога черные волосы и карие глаза.

- Министерство иностранных дел послало сестру Беттины Бенг на Фани, и она там живет уже год.

- Метхильд Малер приехала первый раз на остров 16 августа.

- Когда полиция нашла Лизу Ланге, она отцепляла парашют от дерева.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Назовите имя угонщика

2. Какие процессы препятствовали выполнению задания? В чем они проявились?

3. Как можно было организовать команду для быстрого выполнения задания?

## 1.21 Практическое занятие «Формирование и управление командой в организации»

**Цель работы:** развитие навыков формирования команды, анализа определения лидерских качеств в процессе совместной деятельности при принятии решений.

**Форма проведения:** деловая игра.

**Задание 1.** Прочитайте инструкцию к деловой игре.

### Деловая игра «Полет на Луну»

Ход игры:

1. Каждый участник индивидуально ранжирует список и заполняет 1 столбец в таблице.

2. Участники группы коллективно обсуждают ранжирование и приходят к принятию решений к консенсусу.

3. Участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения. Каждый член группы должен записать результат группового решения в свой лист в 3 столбец. Помните, что консенсус – это принятие решений при согласии всех членов группы.

4. Каждый индивидуально и совместно с членами группы ведет подсчет баллов (7-10 минут). Каждый участник игры должен сравнить индивидуальные баллы с контрольными, подсчитать и просуммировать разницу в баллах. Необходимо просуммировать разницы в баллах всех членов группы и вычислить средний балл, разделив полученную сумму на количество участников группы. Подсчитать и просуммировать разницу в баллах между групповыми ответами и правильными. Сравнить индивидуальный и групповой счет и объяснить, почему некоторые из правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах. Выявить трех победителей

Инструкция

Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 400 км от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и вам предстоит поход на 400 км до другого корабля, от этого зависит ваша жизнь. В таблице 21 приведены 15 предметов, которые не были повреждены при посадке. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д. до 15 для наименее важного предмета).

Таблица 21 – Список предметов

Список предметов	Инд. балл	Групп. балл	Контр. балл	Разница между инд. и контр. балл.	Сред. балл	Разница между групп. и контр. балл.	Разница между сред. инд. и групп. балл.
	1	2	3	1-3	4	5=2-3	4-5
Коробок спичек							
Пищевой концентрат							
15 метров капроновой веревки							
Парашютный шелк							
Портативный нагреватель							

2 револьвера 45 калибра							
упаковка сухого молока							
2 столитровых баллона с кислородом							
Звездная карта							
Надувной плот							
Компас магнитный							
20 литров воды							
Радиопреемник-передатчик на солнечных батарейках							
Аптечка первой помощи							
Сигнальные ракеты							
Сумма							

Вопросы по результатам игры:

1. В чем особенность решений, принимаемых индивидуально и группой?
2. Какие трудности возникают в процессе группового взаимодействия при принятии решений?
3. Какие факторы, способствуют формированию групповой динамики?

## 1.22 Практическое занятие «Роли и труд руководителя»

**Цель работы:** развитие навыков анализа труда руководителя, составляющих компонентов и факторов управленческой деятельности.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член Совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.

- высший уровень: руководитель организации и его заместители;
- средний уровень: руководители, не относящиеся к высшему и среднему уровню;
- низовой уровень: руководители, не имеющие в подчинении руководителей.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы

### «Управление российским предприятием на переломе эпох»

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела. Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что

предстояло взять большие кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке.

Но все это время была одна постоянная «головная боль» это налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства. Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было. Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль, что говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизни. С самоуверенностью, присущей молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезынересные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди. Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это

взятки. Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие черты современного российского управления проявлены в данной ситуации?
2. Каким образом трансформационные процессы в экономике предопределили складывающиеся условия функционирования бизнеса?
3. Предложите мероприятия по выходу из кризисной ситуации.

**Задание 3.** Распределите основные задачи руководителей по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- разработка краткосрочных планов;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
- адаптация организации к различным переменам.

**Задание 4.** Современным руководителям нужны следующие качества.

1. Компетентность в избранной сфере.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, уметь обеспечивать оптимальный результат.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать подчиненных деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, чувства ответственности и долга
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе умение самостоятельно и своевременно принимать решение, добиваться исполнения его подчиненными
6. Глубокие знания человеческой психологии, способов контактов с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между работниками, объективная оценка результатов деятельности
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать благоприятный психологический климат
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы
10. Постоянно обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности

Вопросы к ситуации:

1. Какие особые качества необходимы специалисту в России?
2. Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.
3. Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?
4. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать современный руководитель?
5. Разработайте план мероприятий по совершенствованию качеств управленческой деятельности.

**Задание 5.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Исследуя фактическую деятельность высших руководителей, в работе «Природа управленческого труда» эксперт и профессор менеджмента Генри Минцберг пришел к выводу, что руководители играют в своей управленческой деятельности три взаимосвязанные роли: межличностные, информационные и роли принятия решений, что отражено в таблице 22. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Таблица 22 – Роли руководителя по Г. Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
<b>Межличностные роли</b>		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.	Церемонии, действия, обычаиваемые положением.
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников.	Все управленческие действия, связанные с активизацией подчиненных.
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.	Переписка, участие в совещаниях, работа с внешними организациями.
<b>Информационные роли</b>		
Приемник информации	Разыскивает разнообразную текущую информацию, использует ее в интересах своего дела, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации.	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных с получением информации
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних и внутренних источников членам организации.	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным.
Представитель информации	Передает информацию для внешних контактов организации о планах, политике, действиях, результатах работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления.
<b>Роли, связанные с принятием решений</b>		
Предприниматель	Изыскивает возможности развития внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения, контролирует разработку проектов.	Участие в заседаниях по разработке стратегии, проектов по совершенствованию.
Регулирующий отклонения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается в затруднительных ситуациях.	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы.
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации, принятие или одобрение всех значительных решений.	Составление графиков, запросов полномочий, все действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство на всех значительных переговорах.	Ведение переговоров.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Какие выводы можно сделать из анализа перечня ролей руководителя?
2. Что необходимо предпринять, если руководитель не может и не способен исполнять полный спектр ролей?
3. Что вы можете сказать по поводу рациональной организации труда менеджера?
4. На основании типологии ролей из таблицы, проанализируйте деятельность руководителя (на выбор).

### 1.23 Практическое занятие «Управление временем»

**Цель работы:** развитие навыка анализа и планирования трудового времени.

**Форма проведения:** деловая игра.

#### Деловая игра «Текучка» в деятельности руководителя»

Цели игры – показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение поиска резервов экономии рабочего времени

Задача преподавателя (ведущего) – организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов.

Задача студентов – находить решения поставленных проблем. Для этого они: анализируют полученную информацию; определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы; ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу; выявляют резервы экономии рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения деловой игры.

Сначала ставится проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы. Систематизируется информация. Студентам предлагается перечислить: действующих лиц в произвольном порядке. Можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения руководителю организации приходится иметь дело с различными группами лиц (разной численности). Также определяются события, происходящие в данный день, а именно все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, прием посетителей, разговоры, изучение документов.

Информация анализируется. Это производится в несколько этапов: исследовать степень планирования тех или иных работ; определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события; обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в ее планировании; определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела; рассмотреть возможность экономии времени за счет рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительный этап – разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора предприятия. В конце составляется отчет, оформляется итоговая документация.

Состав игровых групп: генеральный директор; заместитель генерального директора по финансам; начальник финансовой службы; три представителя других фирм; главный бухгалтер; представитель коммерческого банка; секретарь,

Общие рекомендации игрокам.

На разных этапах рекомендуется вызывать нового игрока для заполнения формы таблицы 23. Он будет вести дискуссию, и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твердого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: ведущий дискуссию единолично принимает решение или проводится голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, – а также компромиссы (например, введение новой графы, куда заносят особые мнения).

Таблица 23 – Аналитическая таблица

№ п/п	Событие	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор – инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени	
		Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «следует планировать 9 событий, не следует – 5 событий». В заключение преподаватель подчеркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счет экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

#### Ведущие игры.

Важно, чтобы по каждому событию на том или ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений. Если обсуждение ведется вяло, ведущий должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию. Например, все игроки без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора имеет право в любое время зайти к нему со своими вопросами. Ведущий может спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора, или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство игроков считают, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), ведущий может поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о правах и обязанностях этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

#### Раздаточный материал.

Роль: генеральный директор

Вы – генеральный директор фирмы, как обычно, начали свой рабочий день на полчаса раньше, и прежде всего на листе бумаги написали перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных дел подчеркнули работу по составлению плана развития фирмы. Это давно не дает вам покоя, однако взяться за дело по-настоящему было некогда: отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание: конец месяца и квартала, заместителя генерального директора по финансам беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 ч.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей, в том числе несколько представителей других фирм. Кроме того, просят принять их: начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы), начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за

колебаний валюты США. (Вы помните, что он не первый день пытается попасть к вам на прием, хотя есть заместитель генерального директора по финансам.)

По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности. Прием вы начали в 11.30. В первую очередь пригласили представителей других фирм. Своим сотрудникам назначили время в течение дня, заместителя генерального директора просили через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы.

Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Оказалось, что все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уж принято, что сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора: вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать проблему с кем-либо, кроме генерального директора, второй остался неудовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства «шефа».

Лишь после обеда вы смогли, наконец, приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва оказалась выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Вы давно подозревали, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Вы просите секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у вас прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы: в прошлый раз вы переносили его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок, значит подрывать уважение к порядку вообще. Размышления прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Вы также не успели принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но, где, же взять время? Вы с тоской посмотрели на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумались: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мной. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно посмотреть результаты, тем более что они здесь, в папке.

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом: подготовка решений перспективного характера – от 1 до 5 % у руководителя, до 25 % – отдельно у заместителей, из них 93 % – на проведение разного рода совещаний и 7 % – на изучение и проработку материалов; составление плана – 5 % у руководителя и до 15 % у заместителей, корректировка и уточнение планов текущего года – от 3 до 4 %; оперативная работа – от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива – 2-3 %, совещания – 90%, изучение материалов – 2 %; другие формы работы – остальное время; решение кадровых вопросов – 5-6 % рабочего времени, организационные проблемы управления – до 4 %, другие вопросы – остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? – задумываетесь вы. – Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 ч.

Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

## 1.24 Практическое занятие «Технологии тайм-менеджмента»

**Цель работы:** развитие навыка планирования трудового времени с использованием технологий тайм-менеджмента.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Проведите анализ использования своего рабочего времени за неделю. Выявите «ловушки времени» и их причины. Разработайте решения по их ликвидации.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы

### «Принцип Парето»

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;
- 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;
- 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;
- 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20».

В процессе работы руководителя за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, руководителю не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского руководителя можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### «150 писем в день или как найти время на работу»

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля. Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте. Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников. Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток

вырос до 100 – 150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно. Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха. А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений. Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений. На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал, и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе. Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась).

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их ФИО, должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в

должности и т.д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке новости. В общем, читать – не хочу, скучать не приходилось. Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объема электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объема личного времени.

Вопросы для работы с кейсом

1. О каких коммуникациях, в основном, идет речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?
2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?
3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?
4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи? Как «новация» соотносится с оптимизацией трудового времени?
5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки и устранения проблемы связанного с временем?

## 1.25 Практическое занятие «Компетенции руководителя»

**Цель работы:** развитие навыка анализа компетенций руководителя, организационной системы в соответствии с влиянием изменений внешней среды; самооценки личностных и профессиональных компетенций.

**Форма проведения:** решение кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### «Рынок труда в цифровую эпоху»

Технический прогресс, инициированный и реализуемый людьми, может лишить их работы. Необходимо готовиться к новой реальности. Цифровая революция и связанные с ней автоматизация и роботизация производств, несомненно, повлекут за собой кадровую революцию. Рынок труда существенно меняется уже сейчас, а впереди, по мере проникновения «цифры» в различные сферы экономической деятельности, его ждут глобальные перемены. К чему готовиться нам, работникам и работодателям? Каки меры принимать уже сейчас, чтобы встретить цифровую эру во всеоружии? Эти вопросы обсудили участники панельной дискуссии «Производственный персонал в цифровую эпоху» в рамках международной промышленной выставки «Иннопром-2017».

«Простые процессы будут исчезать. И это будет происходить очень быстро, — рассуждает Сергей Мацоцкий, председатель правления IBS. — Я думаю, что колл-центры в существующем виде исчезнут в течение ближайших двух-трех лет. Они будут полностью оцифрованы и стандартизированы. Все мы ждем, когда умрет профессия бухгалтера, потому что она уже достаточно оцифрована, но она никак не умирает, поскольку регуляторика постоянно усложняется. Но я думаю, что в ближайшие годы это произойдет».

С Сергеем Мацоцким солидарен Кирилл Варламов, генеральный директор Фонда развития интернет-инициатив: «Мы проинвестировали около десяти миллионов рублей в стартап, где несколько ребят сделали работа-рекрутера. Он не помогает человеку, а

полностью заменяет его. Кадровая служба на предприятии остается, но люди, которые раньше занимались рекрутингом, больше не нужны совсем. И это произошло не благодаря инновации каких-то гигантов типа Google или Apple, а это сделали ребята из Питера командой из пяти человек за десять миллионов рублей. И они сразу же лишили работы тысячи людей. Сейчас эта компания удваивает каждый месяц свои обороты, число клиентов и так далее. В следующем году, я думаю, у них оборот будет около двухсот миллионов рублей».

Инновации не только сокращают потребность в тех или иных профессиях, они меняют целые рынки. «Мы все знаем такую компанию, как Uber, — продолжает Сергей Мацоцкий. — Кто бы мог предположить еще несколько лет назад, что стоимость поездки на такси так изменится? И таких компаний много. Вот, например, есть такая компания Samumed. Она научилась управлять геном, который управляет делением клеток. Сначала они смогли начать выращивать волосы. А сейчас уже генерируют хрящи и суставы человека. Они проходят стадию тестирования инъекции, которая будет позволять регенерировать хрящи и суставы. В США есть целая индустрия, которая специализируется на замене суставов. Она тоже довольно высокотехнологичная. В ней крутится более ста миллиардов долларов. Но если ребята из Samumed успешно завершат свои испытания, то всей этой индустрии придет конец. Никто не знает, как будут развиваться технологии. В очень многих случаях прилетит, откуда не ждешь. Ты можешь думать, что впереди всех, а в какой-то момент произойдут такие изменения, которые превратят тебя в пустоту».

Столь резкие перемены на рынках требуют новых подходов к трудовым ресурсам. С одной стороны, нужно обеспечить развитие технического прогресса необходимым персоналом, а с другой — сохранить и преумножить существующий человеческий капитал, дать каждому человеку возможность не просто работать, но работать комфортно, получая удовлетворение.

«Я по своей компании очень хорошо вижу, как меняется подход к персоналу, — рассказывает Сергей Мацоцкий. — Лет пять-шесть назад, когда мы давали задание на поиск людей, мы в основном формулировали hard-skills, то есть то, что касается профессиональных знаний и навыков человека. Сегодня мы все больше формулируем soft-skills, то есть знания и навыки, которые связаны не с профессиональной компетенцией, а с умением обучаться, с возможностью работать в коллективе, с мотивацией к достижениям».

«Перемены на рынке труда будут сопоставимы с тем, что мы видели в сельском хозяйстве, где раньше работало более 80 процентов населения, — рассуждает Дмитрий Судаков, руководитель проекта «Атлас новых профессий». — Они произойдут за более короткий срок, но будут сопоставимы по масштабу. Новые производства будут очень малолюдными, так же как сельское хозяйство, где сегодня работает четыре-пять-шесть процентов людей. И требования к этим людям будут невероятно высоки». В этом одна из главных проблем будущего рынка труда — людям будет нужно мало. «Сначала люди будут создавать цифровое производство, и, создавая его, они, по сути, будут убивать собственную рабочую позицию, — прогнозирует Дмитрий Судаков. — А на следующем этапе, когда их уволят, потому что они больше будут не нужны, этим людям нужно будет куда-то деваться, и безумения находить себя в будущей экономике они не справятся».

«По прогнозам, в течение десяти лет в России примерно шесть половиной миллионов рабочих мест исчезнет. Примерно для 25 миллионов рабочих мест будут значительно изменены требования к квалификации и навыкам людей, — продолжает Кирилл Варламов. — На самом деле, если с этим ничего не делать, то мы через десять лет будем иметь, с одной стороны, колоссальную безработицу, а с другой — дефицит кадров».

В начале июня Фонд развития интернет-инициатив и Российская академия народного хозяйства и государственной службы подписали соглашение о создании Ассоциации по развитию человеческого капитала. По словам Кирилла Варламова, главная задача ассоциации — формирование государственной политики в области человеческого

капитала. Раньше человек мечтал, что «вкалывать» будут роботы, что именно им достанется черновая и опасная работа. Но на деле получается так, что искусственный интеллект вытесняет человека из областей, считающихся интеллектуальными: юристы, бухгалтеры, уже упомянутые рекрутеры и т.д. Получается, что для человека остаются или низкоквалифицированный сектор, или, наоборот, очень высококвалифицированная работа. И это расслоение, отмечает Кирилл Варламов, происходит по всему миру. Человеку придется адаптироваться к новым условиям. И, судя по всему, этот процесс будет постоянным: «Мы в России обсуждаем индустрию 4.0, а в Японии обсуждают общество 5.0, — рассказывает Юлия Ханьжина, руководитель департамента поддержки кадрового обеспечения промышленного роста Ассоциации стратегических инициатив — Это абсолютно новый тренд в обсуждении цифровой экономики. Он связан с тем, что будет происходить с социумом во время его одновременной жизни с искусственным интеллектом».

Тем не менее, главным в цифровой экономике, по мнению экспертов, все-таки остается человек. Так или иначе, а поддерживать и развивать цифровые процессы придется именно ему. Для этого потребуется много высококвалифицированной рабочей силы. В процессе цифровизации будет стираться грань между различными бизнесами, что приведет к глобальной конкуренции за трудовые ресурсы между отраслями новой цифровой экономики. «В эту цифровую эпоху разница в борьбе за персонал между, например, машиностроительным предприятием и банком практически исчезнет, — считает Сергей Мацоцкий. — Потому что и там и там будут нужны примерно одинаковые люди, которые будут способны модернизировать эти производства, решать проблемы, создавать новые модели и бизнес-процессы, обрабатывать и анализировать данные». Уже сейчас необходимо понимать, какие требования будут предъявляться к персоналу со стороны работодателя, а какие — со стороны работника к работодателю, как должны работать вузы, чтобы удовлетворить кадровый спрос. Но с этим, судя по всему, есть проблемы. «Нам часто говорят, что мы не выпускаем нужных промышленности специалистов, — рассказывает Сергей Кортов, первый проректор УрФУ. — Ответ тут простой: почитайте Закон об образовании. Там сказано, что высшие учебные заведения не обязаны выпускать специалистов. Вуз — это просто уровень образования. А выпуск специалистов — это дополнительная опция, которая доступна не всем и может быть реализована только совместно с бизнес-сообществом и государством». Выход в изменении учебного процесса — переход с поточной системы на индивидуальные образовательные программы, проектно-ориентированное обучение, развитие онлайн-образования. По мнению Сергея Кортова, чтобы соответствовать современным требованиям, профессорско-преподавательский состав должен три четверти своего времени заниматься научной работой и только четверть тратить на обучение студентов, но пока это невозможно: «Ломает ли это существующую структуру и противоречит ли российскому законодательству? Абсолютно!»

Впрочем, грядущие перемены еще не приняли обвального характера. Время подготовиться к глобальным сдвигам есть. Но с каждым днем его все меньше.

Справка.

«Атлас новых профессий» — это альманах перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15-20 лет. Он поможет вам понять, какие отрасли будут активно развиваться, какие в них будут рождаться новые технологии, продукты, практики управления и какие новые специалисты потребуются работодателям.

Hard-skills — профессиональные знания и навыки: они понадобятся вам на работе и в выполнении бизнес-процессов.

Soft-skills — навыки, требуемые для выполнения определенной работы, в случае если работа определяется в виде ожидаемого результата, а сам процесс достижения цели не определен.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Каким вы видите будущее общества, что будет происходить с мировой экономикой в ближайшие десятилетия, как будет реагировать рынок труда на предстоящие изменения?
2. Какие сферы бизнеса будут востребованы в будущем? Какие организации будут развиваться?
3. Каким вы представляете себе специалиста будущего? Кем придется руководить?
4. Каким вы представляете руководителя будущего? Какими навыками ему следует обладать?
5. Примените системный подход к анализу описанной проблемы: как в зависимости от будущего такой системы меняется положение подсистемы, например организации, сотрудника? Аргументируйте свой ответ на примере конкретной организации

**Задание 2.** Пройти тест (раздаточный материал) «Самооценка и развитие ключевых компетенций», разработанный Лабораторией компетенцией softskills». На основе полученных результатов определить «точки роста» и уровень развития гибких навыков. Разработать план мероприятий, по развитию гибких навыков.

### 1.26 Практическое занятие «Жизненный цикл карьеры руководителя»

**Цель работы:** развитие умения анализировать и определять факторы, условия карьерного маршрута управленческой деятельности.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач работа в группах.

**Задание 1.** Проанализируйте проблемы главного героя данной статьи.

Джеймс Вульфенсон родился в Австралии в 1933 г. Он служил офицером ВВС Австралии, окончил два университета – Сиднейский и Гарвардский, в 1956 г. вошел в олимпийскую сборную Австралии по фехтованию, а в 1958-м возглавил австралийскую сборную на чемпионате мира. Получив в Гарварде диплом МВА, работал сначала адвокатом, а затем перешел в банк. В 1970-е гг. он сыграл ключевую роль в предоставлении «спасительных» кредитов концерну Chrysler. Поработав в Нью-Йорке в качестве партнера в Salomon Brothers, а также заместителем совета директоров в лондонском отделении Schroders, в 1981 г. Вульфенсон основал собственный инвестиционный банк James D. Wolfenson. Женат, отец троих детей. Страстный любитель изобразительного искусства, играет на виолончели.

В 1995 г. он стал девятым президентом Всемирного банка, во многом благодаря обширным связям в руководстве демократической партии США. Но любовь к демократам не помешала ему сохранить полезные знакомства и в республиканской партии. В 2000 г. вторично избран на пост президента Всемирного банка.

В январе 2001 г. обходительный Вульфенсон предстал перед всеми с совершенно неожиданной стороны: в газеты попала электронная переписка, затеянная президентом Всемирного банка со своими подчиненными. Коллеги Вульфенсона убеждены, что из-за характерной для него жесткой и нетерпимой манеры руководства в банке сложилась атмосфера страха и нездоровой конкуренции.

Сотрудники ближневосточного и североафриканского отделений банка пишут: «Он не выносит ни малейшей критики в свой адрес, ни малейшего несогласия с его позицией. При этом ему совершенно все равно, кто его критикует – совет директоров, менеджеры или рядовые сотрудники. Все менеджеры живут в постоянном страхе. Многие из них уяснили, что лучше с ним соглашаться. Он не имеет представления о реальном положении дел и оказался полностью отрезанным от жизни».

Вульфенсон разослал по электронной почте письмо к 8000 своих подчиненных. В нем он высказал недовольствие по поводу гнетущей атмосферы в банке и пригласил их

высказаться по этому поводу. В ответ по корпоративной почте на президента полились потоки наболевшего. По мнению многих сотрудников, моральный климат в организации крайне неблагоприятен. Более того, именно президента большинство сотрудников считают источником нездоровых настроений. «Атмосфера страха, которая царит сейчас в банке, стала закономерным итогом работы менеджеров и сотрудников с господином Вульфенсоном», – говорится в письме работников одного из департаментов банка.

Менее всего склонные к односторонним оценкам, коллеги Вульфенсона признают его бесспорные заслуги в формировании благоприятного имиджа Всемирного банка, однако ставят ему в вину чрезмерное увлечение политической модой. За время его руководства к прежним интересам банка добавились новые: борьба с коррупцией, религия, культура и Интернет. Однако банк всегда страдал отсутствием четких приоритетов, считают противники Вульфенсона, а сейчас в этом плане дела обстоят как никогда плохо. По мнению старейших работников банка, нынешний президент – самый динамичный и умный руководитель со времен Р. Макнамары, перестроивший всю деятельность этой организации. С 1995 г. Вульфенсон полностью обновил руководство банка и 20 % рядовых сотрудников. Впрочем, кое-какие пережитки сохранились: работник банка по-прежнему получает денежное вознаграждение, если ему удалось реализовать проект с выделением кредита, при этом мало кого интересуют последствия этой акции для страны, которой этот кредит предназначен.

Несмотря на советы коллег, Вульфенсон упорно не желает ввести в банке должность директора по текущей деятельности, опасаясь конкуренции. Это, по мнению одного из бывших работников банка, свидетельствует об отсутствии у нынешнего руководителя элементарной уверенности в себе. Такой вывод кажется несколько неожиданным, если учесть огромный опыт и блестящую карьеру Вульфенсона, предшествовавшую его назначению. «Я не понимаю, как такой одаренный и заслуженный человек, как Вульфенсон, может быть в то же время таким неуверенным в себе», – говорит один из сотрудников банка.

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Роджер Эйлз (консультант, руководитель предвыборной кампании Джоржа Буша-старшего в средствах массовой информации) предлагает руководителям ответить на следующие вопросы:

1. Кто ваш любимый комедийный актер?
2. Припомните понравившийся вам эпизод из новой кинокомедии, над которым вы смеялись?
3. Когда последний раз вы громко хохотали?
4. Постараетесь ли вы уйти от беседы, если к вам обращаются с просьбой?
5. Часто ли вы жалуетесь на свои проблемы другим?
6. Доставляет ли вам внутреннее удовлетворение «читать нотации» или «завинчивать гайки»?
7. Когда с вами делятся новой идеей, пытаетесь ли вы убедить в ее несостоятельности?
8. Убеждены ли вы, что другие продвигаются по служебной лестнице только благодаря везению и стечению обстоятельств?
9. Считаете ли вы забавными своих приятелей?
10. Бывало ли, что вы без стеснения рассказывали о своих глупых поступках и смеялись над собой вместе со всеми?
11. Вините ли вы в своих проблемах близких?
12. Как часто пользуетесь местоимением «я»?

Вопросы к ситуации:

1. С какой целью Р. Эйлз задает данные вопросы руководителям?
2. Определите основной лейтмотив всех перечисленных вопросов?

3. Ответьте на данные вопросы, какой вывод вы можете сделать.

**Задание 3.** На основе рассказа И. Хакамады о своем управленческом пути выделите факторы ее карьерной успешности.

«По социальному происхождению я принадлежу к среднему классу, т.е. к людям не бедствующим, но живущим достаточно скромно, без полезных связей, которые помогают продвинуться. И очень рано поняла, что все придется делать самой. Поступила на экономический факультет в МГУ, училась на отлично, но все равно после окончания учебы долго мыкалась. Хотела заниматься наукой, а чтобы попасть на кафедру или в аспирантуру, нужно было опять-таки иметь связи и быть членом КПСС. Одно время даже работала ночным сторожем. Потом решила уехать на Север, где с анкетными данными было проще. В конце концов устроилась во втуз при ЗИЛе. Очень быстро защитила диссертацию, студенты меня любили. Потом бросила все, чего достигла к тридцати годам.

Мы с Константином Боровым создали кооператив. Потом была РТСБ, первая российская биржа...»

«Система продвижения по коридорам власти такова, что каждая ступенька вверх уничтожает кусочек вашей независимости и индивидуальности. Надо быть очень сильным и хитрым человеком, чтобы не сломаться».

«Должность генсека партии «Экономическая свобода» – это был абсолютно просчитанный ход, эпатаж общества, если хотите. В яростном желании делать все не так, как при коммунизме, много инфантилизма. Должность генсека, в принципе, – нормальная исполнительская должность. А то, что ее заняла я (идея Борового), – тоже эпатаж: женщина-генсек, это в нашем-то обществе, где за карьеру, в науке ли, в политике, на производстве, женщине приходится биться и биться!»

«У меня отличный стилист Саша Петров. Я люблю короткие стрижки, и он адаптирует применительно ко мне современные модели причесок, подчеркивая мой восточный стиль. Раз в неделю, по воскресеньям – массаж, сауна, аэробика в женском клубе в Крылатском. Слежу за модой. Беру из нее то, что, на мой взгляд, мне подходит. Косметика французская. Ни одной фирмы выделить не могу, просто доверяю французским косметологам».

Источник: Ирина Хакамада, «Газета для женщин» 1994, № 14.

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы

Петер Брабек-Летмат родился в 1944 г. в Австрии. В 1964 г. окончил Венский университет мировой коммерции, защитил диплом в области экономики и начал работать в швейцарской корпорации *Nestle* в должности агента по продаже замороженных продуктов. В этой компании ему не приходилось рассчитывать на звездную карьеру – по правилам корпорации сотрудники, не являющиеся гражданами Швейцарии, не имели права владеть акциями компании и участвовать в ее руководстве. Вскоре его назначили специалистом по новым разработкам, а в 1970 г. перевели в представительство компании в Чили на должность директора по продажам. В Южной Америке Брабек провел 17 лет, продолжая восхождение по служебной лестнице и получая одно повышение за другим. В 1981 г. Брабек вопреки традициям компании становится генеральным директором филиала *Nestle* в Эквадоре, а в 1983 г. – генеральным директором отделения корпорации в Венесуэле. Работа в экстремальных условиях Латинской Америки развила в Брабеке способность сохранять хладнокровие в критические моменты.

В 1987 г. Брабек начинает работать в штаб-квартире компании, в 1995 г. он стал членом совета директоров, а в 1997 г. генеральный директор *Nestle* объявил австрийца своим преемником. За три года своего пребывания на посту генерального директора Брабек сумел оживить неповоротливую корпорацию. По результатам 1999 г. годовой доход компании составил \$46,6млрд., на 509 предприятиях в 83 странах работают 230 000 сотрудников.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Существенно ли влияние страны, расположения компании, на управленческое развитие главного героя ситуации?
2. Приведите примеры, используя раздаточный материал, развитие карьерных стратегий в разных странах.
3. С какими рисками и ограничениями может столкнуться человек, строя управленческую карьеру?

**Задание 5.** Прочитайте кейс. Проанализируйте жизненный путь героя этой статьи и выявите основные факторы, определяющие его карьеру.

#### **«Четыре жизни Леонида Богуславского»**

Ученый, преподаватель, консультант, бизнесмен.

Пробой пера – первым реализованным проектом в жизни Богуславского – стала премия МГУ по биологии, которую он получил в 12-летнем возрасте. Он не занимался биологией ни до, ни после того отрезка времени, который был потрачен на достижение цели. Вместо биологии могло быть что угодно, например литература (в молодости его рассказы печатали в журнале «Юность»). «Все мои действия были направлены на то, чтобы достичь такого уровня, который позволил бы получить премию». Покорив самую крутую вершину для биологического кружка, он через месяц бросил биологию. После школы Богуславский поступил в Московский институт инженеров транспорта и попал под влияние Е. С. Вентцель (И. Грекова – автор повести «Кафедра»). «Потом на протяжении многих лет я соизмерял свои поступки с ее мнением, я смотрел на себя ее глазами, чтобы остаться в рамках определенных ценностей. Она была совершенно беспощадной».

После института он занялся наукой, разработал алгоритмы для операционных систем по управлению памятью, опубликовался в серьезном американском компьютерном журнале. Поработал шесть месяцев в Торонтском университете и... бросил науку, начал развивать IT-компанию LVS. Создавали IT-инфраструктуру Госдумы и реализовали другие амбициозные проекты. «Я поставил для себя очень сложную агрессивную задачу – доказать, что в России можно построить бизнес с нуля, который будет интересен глобальным компаниям. Через шесть лет Богуславский продал свою фирму компании PriceWaterhouse. Одно из условий сделки было партнерство основателя в PriceWaterhouse. «Для меня очень важно, чтобы в новом проекте было сочетание предпринимательства и роли топ-менеджера, – говорит Богуславский. В Pricewaterhouse Coopers мне удалось этого достичь. Я понял, что в этой партнерской среде у меня будет максимум свободы принятия решений, кроме того, я в первый же день стал глобальным партнером компании».

За три года он добился того, чтобы эта компания стала лидером в управленческом консалтинге в России. Дальше снова замаячила рутина. «Я мог бы до пенсии этим заниматься, надо было только не совершать ошибок». Уже после ухода ему позвонили из Pricewaterhouse Coopers и предложили вернуться в компанию глобальным партнером, отвечающим за системную интеграцию в странах Европы, Африки и Ближнего Востока. Особая ценность этого предложения была в том, что оно шло вразрез с традицией, бытующей в глобальной компании, – не назначать русских управлять не российскими офисами.

Его нынешняя работа в ru-NetHoldings – это очередной амбициозный проект в области высоких технологий. Сейчас архитектура этого бизнеса только определяется. «В этой компании я буду одним из основных акционеров. Вы спрашиваете, почему я это сделал? Ответ: интересно».

Источник: Ведомости. № 122(445). 12.06.01

**Задание 6.** Прочитайте кейс. Проанализируйте жизненный путь героя и выявите основные факторы, определяющие его карьеру. Сравните героев из двух кейсов.

В 1977 г. обладатель диплома Гарвардского университета и директор Аргентинского института астрономии г. Варшавски перевез семью в Америку. Они бегут от военной хунты, представители которой уже убили 17-летнего Дэвида Варшавски. Мартин Варшавски заканчивает Колумбийский университет с двумя дипломами – в области международной политики и бизнес-администрирования. Будучи еще студентом этого университета (1984г.), он основал в Нью-Йорке девелоперскую компанию, которая занялась ремонтом мансард и чердачных помещений в тогда еще совершенно непопулярном районе Манхэттена-Трайбека.

В 1986 г. Варшавски создал в Канаде биотехнологическую компанию Medicotervices, в которой до сих пор ведутся исследования вируса иммунодефицита человека. А еще через два года, в 1991 г., он создает американскую телекоммуникационную компанию VitaeI. «Мне потребовалось шесть лет, чтобы понять, что я был довольно посредственным генеральным директором VitaeI. Это открытие стало для меня мучительным, так как я считал, что непременно должен добиться успеха», – говорил Варшавски в одном из интервью.

В 1997 г. совет директоров компании, назначив бывшего директора по производству на место Варшавски, оставил последнему почетную должность председателя совета директоров. Оказавшись выдворенным из директорского кресла, Мартин один за другим создал три компании. В 1977 г. он основал JazztelTelecommunications, заняв в ней пост председателя совета директоров. Сейчас эта компания, в которой самому Варшавски принадлежит 22 %, – один из ведущих испанских операторов беспроводной связи, оспаривающий первенство у недавнего монополиста испанского рынка телекоммуникационных услуг – компании Telefonica.

В 1999 г. Мартин создает EINSTEInet, первую в Германии компанию – ASP-провайдера, работающую с широкополосной связью. В мае того же года он основал еще одну компанию – ya.com InemeyRactory, вложив в нее \$38 млн. В сентябре 2000 г. Варшавски продал ее Интернет-подразделению DeutscheTelecom компании T-Online – почти за \$500 млн.

В Давосе в 2000 г. Варшавски получил титул «Глобального лидера завтра». В январе 2001 г. президент Аргентины за участие Мартина в компьютеризации 40 000 аргентинских школ объявил его почетным послом Аргентины в ЕС.

Провидческий дар Варшавски хорошо известен. Он владеет искусством расположить к себе инвесторов и демонстрирует совершенно оригинальный подход к решению задач. Он обладает жесткой манерой общаться с подчиненными. По их мнению, Варшавски действует методом устрашения и подавления. «Мартин – человек, который, даже улыбаясь, умудряется не разжимать губ». Он готов признать, что бывает порой крут и слишком требователен, и именно это стало причиной его неудачного управления компанией Vietal.

Поговаривают, что Варшавски, которому, исполнился 41 год, устал и хочет отойти от дел. В Мадриде у него жена и трое детей. Он занимается спортом, к которому, по его словам, почувствовал вкус уже после 30. Варшавски увлекается горными лыжами, а там, где снега нет, пересаживается на горный велосипед.

## 1.27 Практическое занятие «Факторы регресса в управленческой деятельности»

**Цель работы:** развитие навыка анализа и определение причин эмоционального выгорания в деятельности руководителя

**Форма проведения:** разбор ситуаций, кейсов, работа в группе

**Задание 1.** Прочитайте кейс и определите, какие изменения должны быть осуществлены.

### «Кризис»

Восемь часов вечера, Сергей Павлов в рабочем кабинете. У него одно желание – больше никогда не видеть своих 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 ежедневно. 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 которых 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, проявлять самостоятельность подчиненные не хотят. А ведь он и наказывает подчиненных редко, и только если они отступают от определенной им 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 путем установления жесткой процедуры посещения своего кабинета. До личной встречи подчиненные должны были посылать ему e-mail с кратким содержанием проблемы. 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, которая требует немедленных решений.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и предложите план действия, если вы являетесь одним из трех заместителей Й. Кима и еще не знаете о планах компании относительно вас.

#### «Реорганизация в Lucent»

Корпорация Lucent Technologies планирует провести сокращение. Реорганизация должна привести к тому, что громоздкая структура, включавшая до октября 2000 г. одиннадцать крупных подразделений, значительно упростится – крупных подразделений останется только два. Реорганизация будет сопровождаться масштабными увольнениями управленческого персонала. К концу августа будут уволены около 30 % всех топ-менеджеров (около 100 человек). Общая численность уволенных работников к концу июля составит 23 000 человек (10 % всего штата). В числе прочих компанию покинет И. Ким, руководитель одного из направлений, считавшийся одним из самых перспективных молодых менеджеров. Как утверждают, И. Ким уходит по собственному желанию, однако некоторое время он будет консультировать компанию по вопросам реструктуризации.

**Задание 3.** Работа в подгруппах. Дайте общую формулировку понятию «Эмоциональное выгорание», определите факторы, которые провоцируют возникновению данного состояния. Проранжируйте зафиксированные факторы риска возникновения эмоционального выгорания. Составьте план мероприятий по решению проблемы

эмоционального выгорания руководителя организации (на выбор). Представьте полученные результаты.

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **2.1 Общие положения**

Целью самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление знаний, приобретение и развитие навыков в области конкретно-предметной методологии исследования управленческой деятельности и ее составляющих.

Самостоятельная работа студента по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений: тренинг-курс» включает следующие виды его активности:

1. подготовка к практическим занятиям;
2. изучение тем дисциплины, вынесенных для самостоятельной проработки;
3. подготовка к промежуточной аттестации.

### **2.2 Подготовка к практическим занятиям**

Для подготовки к практическим занятиям необходимо изучить теоретические вопросы по теме работы, проработать основные понятия, необходимые для решения практических задач.

Целью практических занятий является развитие коммуникативных, лидерских навыков, умению планировать свое трудовое, профессиональное время.

При подготовке к практическим занятиям необходимо заранее изучить методические рекомендации по его проведению, обратить внимание на цель, формат и содержание занятия. Если какие-то моменты вызвали дополнительные вопросы, целесообразно обратиться к рекомендациям преподавателя к рекомендуемым источникам или за личной консультацией.

В ходе подготовки к практическим занятиям может потребоваться обращение к различным источникам. Проявляйте инициативу и самостоятельность в данном вопросе. При этом следует пользоваться только авторитетными изданиями, как печатными, так и электронными.

Основными формами практических занятий являются решения ситуаций, кейсов. Тематика и содержание кейсов построено таким образом, что студентам, для полного и аргументированного ответа необходимо использовать теоретический материал лекций курса, а также источники, которые рекомендовал преподаватель.

Некоторые темы практических занятий представлены в форме деловой игры. Цель деловой игры является отработка навыков, а также развитие умения у студента рефлексировать свои навыки и умения, определять «точки роста» формирования компетенций.

### **2.3. Самостоятельное изучение тем части курса**

В ходе изучения дисциплины некоторые из тем курса выносятся исключительно на самостоятельное изучение. Следует обратить внимание на то, что работа по этим темам включает как подбор источников, так и изучение их содержания.

В зависимости от особенностей усвоения учебного материала студентами и объема аудиторной работы некоторые из вопросов, рассматриваемые в ходе проведения практических работ, могут быть также вынесены в формат самостоятельного изучения.

Для самостоятельного изучения студентам предлагаются следующие темы:

### **-Планирование бизнес-процессов управления организационными системами**

Перечень вопросов, подлежащих изучению.

1. Основные элементы бизнес-процессов.
2. Этапы планирования и проектирования бизнес-процессов.
3. Назначение бизнес-процессов.

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 282 с. — С. 43-77; 141-183. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/469152>.

В предложенном источнике прочитать об основных элементах бизнес-процессов (с.43-77) Для ответа на второй и третий вопросы прочитать на страницах 141-183.

### **-Методы разработки управленческих решений**

Перечень вопросов, подлежащих изучению.

1. .Метод «платежной матрицы» в процессе разработки управленческого решения.
2. Метод «дерева решений» в процессе принятия управленческого решения.

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов[Электронный ресурс]/ Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : ИздательствоЮрайт, 2020. —

335 с. Режим доступа URL: <https://urait.ru/bcode/449764> .

2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов[Электронный ресурс]/ Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 324 с. — Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/451298> .

### **-Жизненный цикл карьеры руководителя**

1. Социально-психологические факторы карьерного развития.
2. Законы управленческого развития и должностного продвижения.

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров [Электронный ресурс]/ Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — С. 458-465 Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/425854>

2. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — С.52-115. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/454760>.

Для подготовки на первый вопрос рекомендуется использовать учебное пособие Шнейдер Л. Б. «Психология карьеры». В процессе подготовки обратить внимание на риски и возможности социальных и психологических факторов карьеры.

### **-Факторы регресса в управленческой деятельности**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

- 1.Причины выгорания специалистов разных профессий.
- 2.Профессиональный стресс. Инструменты управления стрессом

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для вузов[Электронный ресурс]/Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 283 с. — С. 102-176; 248-272. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/472257> .

2. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — . Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/454760>.

## **2.4 Подготовка к промежуточной аттестации**

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется по вопросам, приведенным в рабочей программе дисциплины.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент: учебник для вузов [Электронный ресурс]/Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 283 с. — С. 102-176; 248-272. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/472257>
2. Каменнова, М. С., Крохин, В. В., Машков, И. В. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 282 с. — С. 43-77; 141-183. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/469152>.
3. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров [Электронный ресурс]/ Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — С. 458-465 Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/425854>
4. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. Режим доступа URL: <https://urait.ru/bcode/449764> .
5. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 324 с. — Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/451298> .
6. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — . Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/454760>.