

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОСТОЧНО - СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА»  
(НОУ ВО «ВСИЭМ»)



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.12. «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы  
прикладного бакалавриата: «**Логистика**»

Формы обучения: очная, заочная  
Виды профессиональной деятельности: информационно-аналитическая  
предпринимательская  
2019/2020  
Учебный год:

Якутск 2019

*Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с:*

- Федеральным законом от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент** (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 7 от 12.01.2017 г. (зарегистрирован Минюстом России 09.02.2016 г, регистрационный № 41028);
- приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (зарегистрирован Минюстом России 14.07.2017, регистрационный № 47415);
- положением по организации учебного процесса в НОУ ВО «ВСИЭМ», утвержденным ректором Негосударственного образовательного учреждения высшего образования «Восточно-сибирский институт экономики и менеджмента», Л.Н. Цой 14.05.2018 Протокол № 9
- учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным ректором Негосударственного образовательного учреждения высшего образования «Восточно-сибирский институт экономики и менеджмента», Л.Н. Цой 01.09. 2017 Протокол № 1

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры 14.05.2019 г.  
Протокол №9

Заведующий кафедрой к.п.н доцент



С.Ю.Залуцкая

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи обучения по дисциплине .....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	7
4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий.....	7
4.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) .....	9
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине(модулю) .....	11
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	11
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	11
7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	12
7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	15
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	88
8.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», .....	88
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	89
9.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Теория менеджмента» для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент .....	89
9.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Теория менеджмента» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент .....	90
10. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем.....	90
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	91
12. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).....	91

## 1. Цели и задачи обучения по дисциплине

**Цель** обучения по дисциплине «Теория менеджмента» – дать студентам знания и умения в следующих направлениях: теоретических основ современного знания об управлении, сущности и характере работы менеджера; знания наиболее важных достижений мировой управленческой мысли, различных школ и подходов; знания основных характеристик организации, методов, принципов и моделей их построения; умения в использовании эффективных методов и подходов к принятию управленческих решений; изучения опыта применения основных концепций, теорий, принципов и методов менеджмента в различных управленческих ситуациях; умения самостоятельно анализировать основные элементы системы управления организации и выявлять пути повышения эффективности системы управления.

**Основные задачи дисциплины:** дать навыки практического использования методов менеджмента в профессиональной деятельности; научить выбирать методы для принятия наиболее эффективных решений в условиях быстро меняющейся реальности, для быстрой адаптации к изменяющимся условиям деятельности.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Теория менеджмента» направлен на формирование обучающихся по программе высшего образования (бакалавриат) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Логистика» компетенции ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2

Код и описание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ОК-6</b> способностью к самоорганизации и самообразованию	<b>Знает</b> -пути и средства профессионального самосовершенствования: профессиональные форумы, конференции, семинары, тренинги; магистратура, аспирантура); - систему категорий и методов, направленных на формирование аналитического и логического мышления; - закономерности профессионально-творческого и культурно-нравственного развития.
	<b>Умеет</b> -анализировать информационные источники (сайты, форумы, периодические издания); - анализировать культурную, профессиональную и личностную информацию и использовать ее для повышения своей квалификации и личностных качеств.
	<b>Владеет</b> - навыками организации самообразования, технологиями приобретения, использования и обновления социально-культурных, психологических, профессиональных знаний.
<b>ОПК-3</b> способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и	<b>Знает</b> – теорию и практику современного организационного проектирования; – причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.
	<b>Умеет</b>

<p>осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>– разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях; – проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале.</p> <p><b>Владеет</b> – навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями.</p>
<p><b>ПК-1</b> владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p><b>Знает</b> – основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию.</p> <p><b>Умеет</b> – аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал; – диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.</p> <p><b>Владеет</b> – методами стимулирования и мотивация; – методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.</p>
<p><b>ПК-2</b> владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p><b>Знает</b> – природу деловых и межличностных конфликтов; – принципы построения моделей межличностных коммуникаций в организации; – основы организационного проектирования и порядка взаимодействия и подчинения.</p> <p><b>Умеет</b> – использовать эффективные способы минимизации негативного влияния конфликтов на деятельность предприятия; – моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях).</p> <p><b>Владеет</b> – психологическими и правовыми знаниями, используемыми в разрешении конфликтных ситуаций.</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б.1.Б.12 «Теория менеджмента» реализуется в рамках базовой части «Б.1.Б.12.» программы бакалавриата. Дисциплина базируется на знаниях, полученных обучающимися при изучении дисциплин «История», «Экономическая теория», «Безопасность жизнедеятельности».

Дисциплина «Теория менеджмента» является начальным этапом формирования компетенций ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2 в процессе освоения ОПОП. В качестве промежуточной аттестации по дисциплине предусмотрен экзамен, который входит в общую трудоемкость дисциплины. Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2 определяется в период итоговой аттестации.

Дисциплина «Теория менеджмента» является базовым теоретическим и практическим основанием для последующих профессиональных дисциплин, таких как «Бизнес-

планирование», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление». Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся

Согласно учебным планам общая трудоемкость дисциплины «Теория менеджмента» по очной и заочной форме обучения составляет 4 зачетные единицы (144 часа)

#### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	60	60
лекции	40	40
практические занятия	20	20
<b>Самостоятельная работа*</b>	30	30
<b>Промежуточная аттестация – экзамен, курсовая работа</b>	54	<b>экзамен, курсовая работа</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

#### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	16	16
лекции	6	6
практические занятия	10	10
<b>Самостоятельная работа*</b>	128	128
<b>Промежуточная аттестация – экзамен, курсовая работа</b>		<b>экзамен, курсовая работа</b>
<b>Общая трудоемкость, часы</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом.<sup>1</sup>

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации обучающихся. В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа, посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается

<sup>1</sup> Примечание:

для обучающихся по индивидуальному учебному плану - учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости (тестирование) в электронной информационно-образовательной среде.

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий Тематический план для очной формы обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	Менеджмент: предмет и задачи изучения	4	3	2	-	1	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
2	Сущность, цели и задачи менеджмента	5	4	2	2/2	1	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
3	Эволюция менеджмента	6	4	4	1/1	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
4	Планирование как функция управления	6	4	2	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
5	Функция организации в управлении	5	3	2	1/1	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
6	Системы менеджмента: организационные структуры управления	4	2	2	-	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
7	Функция мотивации в управлении	8	6	4	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
8	Контроль как функция управления	6	4	2	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
9	Принятие управленческих решений как процесс управления	6	4	2	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
10	Информация и коммуникация в управлении	5	3	2	1/1	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
11	Стиль руководства и культура управления	4	2	2	-	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
12	Мотивация и результативность организации	5	3	2	1/1	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
13	Власть и политика	8	6	4	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
14	Лидерство в организации	8	6	4	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
15	Коммуникативное поведение в организации	4	2	2	-	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
16	Организационная культура	6	4	2	2/2	2	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2

	<b>Экзамен</b>	<b>54</b>				
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>20/20*</b>	<b>30</b>

\*в т.ч. в интерактивной (активной) форме

### Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии	Трудоемкость (час.)
1	Сущность, цели и задачи менеджмента	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
2	Эволюция менеджмента	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	1 час
3	Планирование как функция управления	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
4	Функция организации в управлении	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	1 час
5	Функция мотивации в управлении	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
6	Контроль как функция управления	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
7	Принятие управленческих решений как процесс управления	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
8	Информация и коммуникация в управлении	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	1 час
9	Ресурсы, качество и эффективность управления. Особенности реализации стратегий.	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	1 час
10	Власть и политика	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
11	Лидерство в организации	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа
12	Организационная культура	Практическое занятие с решением кейсов, ситуаций	2 часа

### Заочная форма обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	Менеджмент: предмет и задачи изучения	7	1	1		6	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
2	Сущность, цели и задачи менеджмента	7	1		1/1	6	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
3	Эволюция менеджмента	13	1		1/1	12	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2

4	Планирование как функция управления	9	1	1		8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
5	Функция организации в управлении	9	1	1		8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
6	Системы менеджмента: организационные структуры управления	9	1	1		8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
7	Функция мотивации в управлении	9	1	1		8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
8	Контроль как функция управления	9	1	1		8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
9	Принятие управленческих решений как процесс управления	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
10	Информация и коммуникация в управлении	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
11	Стиль руководства и культура управления	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
12	Мотивация и результативность организации	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
13	Власть и политика	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
14	Лидерство в организации	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
15	Коммуникативное поведение в организации	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
16	Организационная культура	9	1		1/1	8	ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	<b>Экзамен</b>						
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10/10</b>	<b>128</b>	

*\*в т.ч. в интерактивной (активной) форме*

#### **4.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

##### **Тема 1 Менеджмент: предмет и задачи изучения**

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента. Природа и состав функций менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Интеграционные процессы в менеджменте.

##### **Тема 2 Сущность, цели и задачи менеджмента**

Предмет управленческого труда: цели, ресурсы, функции, эффективность. Эволюция и современная модель компетентности менеджера. Профессионально-нравственные характеристики менеджера, ролевая структура менеджера. Деловая этика и менеджмент. Социальная ответственность бизнеса. Персональный менеджмент.

##### **Тема 3 Эволюция менеджмента**

Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения менеджмента. Основные этапы и школы эволюции управленческой мысли. Современные тенденции развития науки и практики менеджмента. Разнообразие национальных моделей менеджмента. Проблемы и перспективы развития менеджмента в России.

##### **Тема 4 Планирование как функция управления**

Место и роль планирования в менеджменте организации. Типология планов. Стратегическое планирование, его содержание и принципы. Основной механизм стратегического планирования. Миссия и цели организации. Типы стратегий.

### **Тема 5 Функция организации в управлении**

Понятие организации. Классификация организаций. Жизненный цикл организации. Типы организационных систем: механистическая и органическая. Внутренняя и внешняя организации. Характеристика факторов прямого и косвенного воздействия окружения на организацию.

### **Тема 6 Методология менеджмента**

Методологические основы менеджмента: системный, процессный, ситуационный подходы. Управление как система. Основные элементы системы управления. Принципы формирования системы управления. Механизм управления: классификация методов управления, особенности их использования в современных организациях.

### **Тема 7 Функции мотивации в управлении**

Роль и сущность мотивации в поведении человека. Виды мотивации. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Механизм мотивации и тенденции их развития в современных организациях. Материальное и нематериальное стимулирование труда.

### **Тема 8 Контроль как функция управления**

Природа и значение контроля в внутрифирменном менеджменте. Виды контроля в организации. Характеристики эффективного управленческого контроля. Контроллинг как современная форма контроля в деловых организациях.

### **Тема 9 Принятие управленческих решений как процесс управления**

Природа и содержание. Природа и сущность УР. Виды решений. Процесс разработки, принятия и реализации УР. Методы принятия решений в менеджменте организации.

### **Тема 10 Информация и коммуникация в управлении**

Информационная среда управления. Сущность коммуникаций. Процесс коммуникаций в менеджменте. Коммуникационные сети. Межличностные коммуникации в деловых организациях. Современные системы информационного обеспечения управления.

### **Тема 11 Стиль руководства и культура управления**

Стиль руководства. Разновидности стилей руководства. Развитие стиля менеджмента.

### **Тема 12 Мотивация и результативность организации**

Мотивация: сущность, значение. Понятие, виды и формы стимулирования. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлелланд. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоурера, теория постановки целей Э. Локка, теория закрепления (научения) Б. Скиннера. Возможности и ограничения практического применения теорий. Типологическая структура трудовой мотивации В.И. Герчикова. Практическое применение типологии В. Герчикова.

**Тема 13 Власть и политика** Власть и принятие управленческих решений в менеджменте. Руководство как функция менеджмента. Власть и полномочия. Формы власти в менеджменте.

### **Тема 14. Лидерство в организации**

Индивидуальные различия: демографические характеристики, компетентность, психологические особенности. Самооценка. Локус контроль. Авторитаризм. Макиавеллизм. Ориентация на достижения. Склонность к риску. Догматизм. Самомониторинг. Лидерство как поведенческая категория, различные теории и подходы, стили лидерства. Роли лидера. Делегирование полномочий и ответственности. Проблемы делегирования полномочий. Современные оценки феномена лидерства.

### **Тема 15 Коммуникативное поведение в организации**

Понятие и значение коммуникаций. Этапы и элементы процесса коммуникации. Классификация коммуникаций. Коммуникационные сети.

### **Тема 16 Организационная культура**

Культура организации: природа, характеристика. Факторы формирования организационной культуры. Роль национального фактора в формировании ОК. Типы ОК. корпоративная культура: механизм формирования и управления развитием.

\*

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине(модулю)**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа по дисциплине «Теория менеджмента» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания к занятию;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к зачету.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
1	Общие методические рекомендации по изучению дисциплины «Теория менеджмента» для обучающихся.
2	Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Теория менеджмента» для обучающихся
3	Примерный комплект заданий для текущего контроля успеваемости
4	Типовые задания для тестирования
5	Вопросы для самоконтроля знаний
7	Вопросы к экзамену
8	Тематика курсовых работ

## **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций определен в Положении о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в НОУ ВО «ВСИЭМ».

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

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП** прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе итоговой аттестации.

Дисциплина «Теория менеджмента» является промежуточным этапом формирования компетенций ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2. Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2 определяется в период итоговой аттестации.

**В процессе изучения дисциплины, компетенции также формируются поэтапно.** Основными этапами формирования ОК-6; ОПК-3; ПК-1; ПК-2 при изучении дисциплины «Теория менеджмента» является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми дескрипторами (составляющими) компетенций. Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины «Теория менеджмента» предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

## **7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

На этапах текущего контроля успеваемости по дисциплине показателями успеваемости являются результаты выполнения тестов.

### **Критерии оценки результатов тестирования по дисциплине «Теория менеджмента»:**

<b>% верных решений (ответов)</b>	<b>Шкала оценивания</b>
80-100	5 – «Отлично»
61-89	4 – «Хорошо»
40-60	3 – «Удовлетворительно»
0-39	2 – «Неудовлетворительно»

Показателями оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации по дисциплине «Теория менеджмента» являются результаты обучения дисциплине.

<b>Показатели оценивания компетенций</b>
<b>ОК-6</b>
<b>Знает</b> -пути и средства профессионального самосовершенствования: профессиональные форумы, конференции, семинары, тренинги; магистратура, аспирантура); - систему категорий и методов, направленных на формирование аналитического и логического мышления; - закономерности профессионально-творческого и культурно-нравственного развития.
<b>Умеет</b> -анализировать информационные источники (сайты, форумы, периодические издания); - анализировать культурную, профессиональную и личностную информацию и использовать ее для повышения своей квалификации и личностных качеств.
<b>Владет</b> - навыками организации самообразования, технологиями приобретения, использования и обновления социально-культурных, психологических, профессиональных знаний.
<b>ОПК-3</b>

<p><b>Знает</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию и практику современного организационного проектирования;</li> <li>– причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.</li> </ul>
<p><b>Умеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях;</li> <li>– проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале.</li> </ul>
<p><b>Владеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями.</li> </ul>
<b>ПК-1</b>
<p><b>Знает</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию.</li> </ul>
<p><b>Умеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал;</li> <li>– диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.</li> </ul>
<p><b>Владеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами стимулирования и мотивация;</li> <li>– методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.</li> </ul>
<b>ПК-2</b>
<p><b>Знает</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– природу деловых и межличностных конфликтов;</li> <li>– принципы построения моделей межличностных коммуникаций в организации;</li> <li>– основы организационного проектирования и порядка взаимодействия и подчинения.</li> </ul>
<p><b>Умеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать эффективные способы минимизации негативного влияния конфликтов на деятельность предприятия;</li> <li>– моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях).</li> </ul>
<p><b>Владеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– психологическими и правовыми знаниями, используемыми в разрешении конфликтных ситуаций.</li> </ul>

### Шкала оценивания, в зависимости от уровня сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций			
«недостаточный» Компетенции не сформированы.	«пороговый» Компетенции сформированы.	«продвинутый» Компетенции сформированы.	«высокий» Компетенции сформированы.
Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется	Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень	Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий

	низкий уровень самостоятельности практического навыка.	самостоятельности устойчивого практического навыка.	уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
<b>Описание критериев оценивания</b>			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сути дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сути излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы. - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение, без грубых ошибок, решать практические задания, которые следует выполнить.	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить. - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сути и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания. - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
<b>Оценка «неудовлетворительно»</b>	<b>Оценка «удовлетворительно»</b>	<b>Оценка «хорошо»</b>	<b>Оценка «отлично»</b>

### Оценочный лист результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции на данном этапе / оценка
ОК-6	
ОПК-3	
ПК-1	
ПК-2	
Оценка по дисциплине	

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, навыки).

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций<sup>2</sup>**

#### **❖ Примерный комплект заданий для текущего контроля успеваемости**

##### **Типовые практические задания**

##### **Кейс 1.**

##### **Свод законов Хаммурапи**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Так, свод законов Хаммурапи не только регулировал правовые основы жизни граждан, но и являлся свидетельством возникновения первых зачатков управления. Согласно своду этих законов, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол, за злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку.

Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором.

Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какой управленческой революции способствовало создание свода законов Хаммурапи?
2. Какой вклад внесла разработка свода законов Хаммурапи в развитие менеджмента?
3. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
4. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
5. Что мешает использовать некоторые законы Хаммурапи сегодня?

---

<sup>2</sup> Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

## Кейс 2.

### Школа чиновников в Древнем Египте

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий. В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаёшься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы? Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши умножаются в поле...».

В следующем тексте описываются злоключения офицера. «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твоё, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми». Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приёмом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчёты, приветственные послания, выговоры по службе, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска. Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Профессия, которую они получают в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей.

Надо ещё уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады. У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов. Например, «Наставления Птахотпа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков. Чиновник древности – это, как правило, человек учёный, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами хорошего тона как знака принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам.

Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчинёнными, с начальством. Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попастъ туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах – ты найдёшь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, поэтому внушаю тебе любить книги как родную мать и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их». Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твоё жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая

речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?
3. Различаются ли статусы управленца в древние времена и сегодня? Если да, то чём?

### **Кейс 3.**

#### **Правила экономии движений**

«Отец научного менеджмента» Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим. В процессе работы он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Уже тогда Тейлор заинтересовался этим явлением и позже тщательно исследовал движения рабочих.

Именно оптимизация рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии. Ральф У. Берис, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Гилбрета, предложил следующие принципы экономичности движений. 1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно. 2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время. 3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях. 4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела. 5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела. 6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения. 7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу). 8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений. 9. Должно быть надлежащее освещение. 10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию. 11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногами. 12. Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Как вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотивации работника?
2. К какому типу движений – баллистическому или контролируемому – относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?
3. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе учёного должны быть расположены пишущая бумага для записок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?
4. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

### **Кейс 4.**

#### **Рестрикционизм по-русски**

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, является рестрикционизм – сознательное ограничение нормы выработки. Решение этой проблемы позволит ответить на один из центральных вопросов управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (Ф. Тейлор, Э. Мэйо), но и отечественные (А. Гастев, А. Журавский) учёные.

Тейлор называл рестрикционизм «работой с прохладцей». Феномен рестрикционизма тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать как можно меньше физических усилий, по возможности экономить их. Русский учёный и практик управления А. Гастев, работавший и в России, и за рубежом, получил возможность сравнить два варианта рестрикционизма – русский и зарубежный. Он уделил достаточно внимания сравнению этого феномена в разных культурах. Особенность российского рестрикционизма коренится в чертах национальной культуры и национального характера.

Гастев писал: «западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берётся за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всём протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы попробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень скоро «сдать»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться – при первой же неудаче. Всё скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в Западной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий прежде всего вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом» [7, С. 127].

Гастев сетовал, что «в мастерских и на заводах очень распространён обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... На рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок» [7, С. 132–133]. Отсюда и неряшливость во всём. У нас ещё сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше. Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь»

Такого рода остановка в конце рабочего дня – вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, – и есть российский вариант рестрикционизма. Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей. Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок. Рестрикционизм в нашей стране существовал не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века – в эпоху так называемого развитого социализма. Правда, об этом долгое время молчали.

Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981–1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относиться к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «трудились с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсилы». Вот описание конкретных ситуаций РСР в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [«Правда». 1983. 23 марта].

«Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [«Правда». 1983. 17 января]. В статье «На повестке дня – дисциплина» В. Скоров описал посещение бетонорастворного узла одной из строек: «Работа замерла. “В чём дело?” – спрашиваю. “Песок не поступает, забивается в бункер”. Проверил – все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получают одну и ту же зарплату независимо от объёма и качества выполненных работ – начальник припишет. Строители даже шутят на этот счёт: “Чем меньше работаем, тем больше получаем”» [«Правда». 1983. 22 сентября].

Вопросы для работы с кейсом

1. Почему рестрикционизм является препятствием на пути эффективного управления?
2. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
3. При какой форме оплаты труда – повременной или сдельной – создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
4. Какие культурные факторы упоминал А. Гастев, объясняя трудовые установки русского народа?
5. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение – до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

## Кейс 5.

### Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным. Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки.

Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанный породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» – говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора. Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в

кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого.

Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято. И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

### **Кейс 6.**

#### **Качества идеального менеджера**

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов. Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества. В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения. С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых. Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды. Достаточно интересна эволюция требований к руководителям.

Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье. Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.»

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности. Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании: - понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных

особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления; - способность разобратся в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала; - ораторские способности и умение выражать мысли; - владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых; - способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы; - способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру: - умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление; - отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде; - личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность; - отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность. В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований: - знание дела; - здравый смысл; - уверенность в собственных силах; - высокий общий уровень развития; - способность доводить начатое до конца. На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для работы с кейсом

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?

2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?

3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?

4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

## **Кейс 7.**

### **Слишком умные сотрудники**

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал. Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику. Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности.

Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников? Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях. К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность.

Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам. Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать. Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы для работы с кейсом

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?
3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

## Кейс 8.

### Форд и Слоунб

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины. Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может

получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным». У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна.

Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибко жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения.

Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации. В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

### **Кейс 9.**

#### **Японская кухня в России**

История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио». В настоящее время в состав группы компаний входят

заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре. В Сыктывкаре ресторан «Васаби–Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни. Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики – был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции.

Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни – лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, – любимые всеми роллы «филадельфия». На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое. Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лосося.

Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика. Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой – мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему. Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками.

В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе – при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного. Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби–Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

Вопросы для работы с кейсом

1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании?
2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации.
3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию?
4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило?
5. Как вы думаете, почему руководство не повысило цену на роллы-заменители, несмотря на то, что по себестоимости они были дороже? Верное ли это решение?
6. Как вы думаете, достиг ли своей цели запрет на ввоз норвежского лосося, как элемент политики протекционизма российской экономики?

## Кейс 10.

### Обратная сторона социальной ответственности

В небольшом посёлке Владимирской области есть ООО «Картас», бывший государственный механический завод, который до перестройки был градообразующим предприятием. Свыше 90% работоспособного населения посёлка работало на заводе –

других предприятий не было. Ясли, детские сады, школы, больница так или иначе были связаны с заводом. У него был свой жилищный фонд (в том числе гостиница и общежития), свой клуб, кафе и т. п. С началом рыночных преобразований финансовое положение ООО «Картас» резко ухудшилось, и оно уже не могло выделять на социальные нужды такие средства, как раньше. Вскоре оно и вовсе прекратило оказывать помощь населению – передало жилищный фонд на баланс органу местного самоуправления, прекратило дарить подарки ветеранам и т. п. Эти действия вызвали бурную реакцию населения, которое привыкло пользоваться социальными благами за счёт завода.

Жители посёлка, сотрудники учреждений образования, милиции, здравоохранения толпами ходили на приём к руководству ООО. Руководство пыталось урезонить просителей: дескать, мы самостоятельны и платить никому не должны, но от помощи не отказываемся и предлагаем переждать несколько лет. Населению такая логика показалась неубедительной. Началась охота на руководство завода: горели дома и автомашины; квартиры, дачи и гаражи обворовывались (при этом народ рассуждал: «Я ведь не ворую, а возвращаю своё – то, что директор наворовал у меня раньше»); народ избивал руководителей и даже членов их семей, пытался похитить дочь директора и т. п. Место директора ООО иначе как местом смертника не называли: трое директоров попали в больницу (причём один с закрытой черепно-мозговой травмой и переломами рёбер). Всего за 1997–2000 годы на заводе сменилось 14 директоров!

Престарелые жители посёлка нашли другой способ давления на завод. Они стали писать в различные инстанции о якобы совершающихся злоупотреблениях и хищениях собственности. В посёлок зачастили проверки. Если визиты сотрудников прокуратуры, милиции и налоговой инспекции особого ущерба не наносили, то две проверки налоговой полиции – с выламыванием дверей и изъятием документов – каждый раз на полтора-два месяца выбивали предприятие из колеи. Результатом непоколебимой уверенности населения в том, что завод ему должен (следствие активной социальной роли предприятия ранее), стало ещё большее ухудшение финансового положения ООО. Кстати, работники предприятия ещё и бастовали, что тоже не лучшим образом сказывалось на эффективности завода, который в конце концов практически прекратил какую-либо деятельность. Какое-то время ООО «Картас» ничего не производил, имел кучу долгов, а основные кредиторы готовили иск в областной арбитражный суд о признании завода банкротом. Вскоре предприятие и вовсе прекратило своё существование. Судьба ООО «Картас» – это классический пример того, как дорого может обойтись бездумно высокий уровень социальной ответственности.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. К какому уровню социальной ответственности относилась деятельность ООО «Картас»?
2. Как вы думаете, извлекало ли само предприятие пользу из собственной социальной ответственности?
3. Почему прекращение социальных мер вызвало такую реакцию у населения?
4. Можно ли было предотвратить данную ситуацию?
5. Всегда ли оправдан высокий уровень социальной ответственности предприятий? В каких случаях следует с осторожностью распространять социальные блага?

### **Кейс 11.**

#### **Выгода или этика?**

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объёма продаж. Появилась возможность открыть ещё одну фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны,

строительство фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, и решит актуальную для этого региона проблему безработицы; с другой стороны – это принесёт большой доход вашей фирме. Однако вы до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчёт об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет решение? Подпишете вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу в фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос попрежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы – менеджер крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идёт к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалёком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью? Как скоро войдёт в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?

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

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

## **Кейс 12.**

### **Дореволюционные заповеди российского бизнеса**

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в законных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

### **Кейс 13.**

#### **Долг платежом красен**

Фактически за десять лет работы в крупнейшем хедхантинговом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своём месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю её подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за своё будущее Борис не волновался. Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошёл от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договорённости относительно карьерного роста и повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причём в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию. Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму.

И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого хедхантингового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги. Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно. И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут.

Хедхантинговое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы. Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договорённости и немного повысить зарплату Борису Шевцову?

Коллекторское или долговое агентство (от англ. collection – сбор) – организация, профессионально специализирующаяся на взыскивании просроченной задолженности.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?

2. В чём вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
3. Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?
4. Кто получил выгоду от этой ситуации, и кого можно назвать пострадавшим?
5. Как вы думаете, что в дальнейшем будет происходить с карьерой Бориса в коллекторской фирме?

#### Кейс 14.

##### Бутики Христорара

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Её отец, Богдан Христорар, являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию ещё в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности её отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов.

Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2–3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно.

Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялся магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось.

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

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе.

Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то ещё, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешёво обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

##### Вопросы для работы с кейсом

1. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

2. Какие формы коммуникации с подчинёнными преимущественно использовал Христодар-отец?
3. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
4. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
5. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчинёнными?
6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодаротец в общении с подчинёнными?
7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
9. Как бы вы на месте Жанны ответили её отцу на его монолог?

### **Кейс 15.**

#### **Управление коммуникациями в корпорации**

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области». К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию?

В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией. Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации.

В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом. Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации.

Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам. Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала. Теперь совещания проводятся раз в месяц в

каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов. Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос.

В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка». Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она. Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений.

Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?

2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?

4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

## Кейс 16.

### 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 Ф.И.О., 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 интернет-новости.

В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось. Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках

своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 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, идёт 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?
5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки и устранения «информационного токсикоза»?

#### **Кейс 17.**

##### **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 менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступить к решению вопросов, соотносясь 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 менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

#### **Кейс 18.**

##### **Задача и решение**

Управляющая операциями «Метро–Стадиума» Кэти Макра приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учётом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу. Когда Кэти только приступила к своей работе, она полагалась на субъективные оценки при прогнозировании посещаемости. Часто она звонила руководителям спортивных команд или развлекательных групп, занятых в предстоящем мероприятии и просила их дать свои оценки. Через год Кэти разочаровалась в таком субъективном подходе к прогнозированию. Одна из причин заключалась в том, что уходило слишком много времени на получение оценки других людей. Однако наибольшей проблемой

стала склонность всех подряд, включая и саму Кэти, постоянно завышать ожидаемую посещаемость.

В результате на стадионе оказывалось чересчур много лишних работников и запасов, что вело к неоправданным издержкам. Кэти решила изучить другие, более объективные методы прогнозирования посещаемости. Она пришла к выводу, что любой выбранный ею метод должен обладать двумя характеристиками:

1. Как только метод разработан, он должен обеспечить быстрое и простое прогнозирование, независимо от событий;

2. метод должен использовать информацию, которая становится доступной лишь за сутки до мероприятия.

Проанализировав раздел о прогнозировании в своём старом учебнике по управлению операциями, Кэти убедилась, что лучше других подойдёт каузальная модель. Она требует разработки математической зависимости вида  $A = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n$ , где  $A$  – прогноз посещаемости, все  $X$  – переменные, от которых, как считается, зависит посещаемость, все  $C$  – константы, определённые методом статистического анализа данных по минувшим событиям. Если имеются значения каузальной переменной (все  $X$ ) для конкретного события, модель можно использовать для расчёта прогноза посещаемости ( $A$ ).

Кэти поняла также, что разным типам мероприятий должны соответствовать и разные модели. Она решила начать с разработки модели для бейсбольных матчей. На первом этапе она идентифицировала каузальные переменные для встраивания их в модель. Оказалось, что одной из таких переменных должно быть число билетов, проданных к моменту, когда до игры остаётся 24 часа.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы считаете, почему сложилась тенденция преувеличения ожидаемой посещаемости, когда использовались методы субъективного прогнозирования?

2. Обладает ли каузальная модель двумя характеристиками, которые как желательные определила Кэти?

3. Можете ли вы предложить другие каузальные переменные для модели прогнозирования посещаемости бейсбольных матчей? Помните, что данные по каждой переменной должны быть доступны к моменту, до которого от начала игры остаётся 24 часа.

4. Какие опасности видите вы в применении каузальной модели для прогнозирования посещаемости мероприятий на стадионе? Что можно предпринять, чтобы свести эти опасности к минимуму?

## Кейс 19.

### Алгебра благоразумия Бенджамин Франклина

Поиск компромиссов всегда был непростым делом. Более 200 лет назад Бенджамин Франклин изложил свой подход к этой задаче в письме, адресованном выдающемуся учёному Джозефу Пристли, который никак не мог сделать выбор между двумя альтернативами. «Лондон. 19 сентября 1772 года. Дорогой сэр, в деле, столь для Вас важном, в коем Вы спрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять. Однако, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные обременительные ситуации являют собой трудность потому, что при размышлении о них в сознании нашем не появляются вдруг все резоны «за» и «против», но порой предстают одни, а порой – другие, и тогда первые исчезают из виду. Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также порождающая замешательство неопределённость. Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив пол-листа бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны «за», а в другую – «против». Затем, после трёх или четырёх дней размышления, я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время.

Собрав их, таким образом, воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадают мне два резона (по одному с каждой стороны),

кои представляются равными, я вычёркиваю их оба. Если попадаете один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычёркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравниваются тремя резонами «за», я вычёркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, а значительность имеющего ни к одной стороне не присовокупляется, я прихожу к соответствующему решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, всё же, когда размышляешь о каждом отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, я полагаю, что могу вынести более разумное суждение, и менее склонен предпринять неверный шаг. Я обнаружил огромные достоинства в составлении таких уравнений, в занятии, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия. Искренне желая Вам совершить наилучший выбор, остаюсь навеки Вашим преданным другом. Б. Франклин.» Франклин предложил замечательный способ применения компромиссов с целью облегчить принятие сложных решений. Вычёркивая пункты из списков «за» и «против», он вместо первоначальной проблемы получает аналогичную, но гораздо менее сложную, и, в конце концов, ему остаётся сделать довольно простой выбор

Вопросы для работы с кейсом

1. На каком этапе рационального процесса принятия решения лучше всего применять метод, предложенный Франклином?
2. Есть ли недостатки в данном методе? Если есть, то какие?
3. К принятию какого из перечисленных решений лучше всего подойдёт метод «за и против»: выбор модели при покупке автомобиля, выбор будущей специальности, выбор поставщика сырья для предприятия?
4. Приведите ещё примеры принятия решений, в которых можно использовать данный метод.

## Кейс 20.

### Плюс–Минус–Интересно

Многие считают Эдварда де Боно ведущим мировым авторитетом в области обучения мышлению как навыку. Им написано 45 книг, которые переведены на 27 языков, включая китайский, иврит, арабский, бахаса и другие. Ниже приводятся выдержки из книги Э. де Боно «Нестандартное мышление». ПМИ – это мощный мыслительный инструмент. Он так прост, что ему почти невозможно научиться, ибо каждый полагает, что пользуется им.

Буквы выбраны так, чтобы сложиться в хорошо произносимую аббревиатуру и чтобы мы могли попросить себя или других «выполнить ПМИ». «П» означает «Плюс или хорошие аспекты». «М» означает «Минус или плохие аспекты». «И» означает «Интересно или интересные аспекты». ПМИ – это инструмент привлечения внимания. Выполняя ПМИ, вы намеренно направляете своё внимание сначала на аспекты «Плюс», затем на аспекты «Минус» и, наконец, на «Интересные аспекты».

Это выполняется с твёрдым намерением, очень дисциплинированно. Однажды перед началом урока я спросил группу из 30 мальчиков (в возрасте 10–11 лет), что они думают об идее выплаты каждому из них 5 долларов в неделю просто за то, что они ходят в школу. Им всем идея очень понравилась, и все они стали рассказывать мне о том, что бы они стали делать с деньгами (покупали бы сладости, комиксы и т. д.). Затем я объяснил им ПМИ и попросил просмотреть все аспекты «Плюс», «Минус» и «Интересно» применительно к пятидолларовому предложению. Они должны были сделать это путём обсуждения в группах по пять человек. Три минуты спустя оратор от каждой группы огласил выводы. Было найдено множество аспектов:

- старшие мальчики будут их бить и отнимать деньги;

- родители не станут дарить подарков и выдавать карманных денег; - школа поднимет плату за питание;
- кто будет решать, какую сумму платить для разных возрастных категорий?;
- будут происходить ссоры по поводу денег и забастовки; - откуда будут поступать деньги?;
- будет меньше денег на оплату труда учителей;
- у школы не будет денег на покупку микроавтобуса.

В конце упражнения у класса снова спросили, нравится ли им идея. Если прежде идею одобряли тридцать из тридцати, теперь двадцать девять из тридцати полностью изменили своё мнение и больше не одобряли эту идею. Важно отметить, что очень простой инструмент сканирования, использованный подростками самостоятельно, вызвал такую перемену. Я совершенно не вмешивался и не сказал ни слова о сути вопроса.

Представьте, что вас попросили выполнить ПМИ применительно к предложению окрасить все автомобили в мире в жёлтый цвет. Ваши выводы могут быть таковы:

«П»:

- проще увидеть на дороге;
- проще увидеть ночью;
- никаких проблем с выбором желаемого цвета;
- не нужно тратить время для получения нужного цвета;
- проще для производителя;
- дилеру не нужно создавать большого запаса. «М»:

- скучно;

- трудно узнать свой автомобиль;
- сложно отыскать свой автомобиль на стоянке;
- проще красть автомобили;
- изобилие жёлтого может резать глаза;
- полиции будет сложно преследовать автомобили;
- свидетелям аварий придётся туго;
- ограничение вашей свободы выбора.

«И»:

- интересно посмотреть, будут ли появляться разные оттенки жёлтого; - интересно посмотреть, оценят ли люди фактор безопасности;
- интересно посмотреть, изменится ли отношение к автомобилям;
- интересно посмотреть, будет ли это соблюдаться;
- интересно посмотреть, кто поддержит это предложение.

Выполнить это довольно легко. Нелегко намеренно ориентировать внимание в разных направлениях поочерёдно после того, как ваше предубеждение уже решило, что вы думаете об этой идее. Поэтому ПМИ – это естественный вызов вашему уму отыскать так много «П», «М» и «И», как только возможно. Одна тринадцатилетняя девочка рассказала о том, что поначалу метод ПМИ казался ей очень искусственным, так как она заранее знала, что думает о конкретном предмете. Несмотря на это, когда она записала аспекты «П», «М» и «И», выяснилось, что её восприятие изменилось. Это именно то, чего следовало ожидать. Как только идея обдумана и записана по каким-нибудь заголовкам, её невозможно «передумать», и она повлияет на окончательное решение. Один мальчик сказал, что для жёлтых машин был бы «Плюсом» тот факт, что им требуется уделять больше внимания собственной чистоте. Другой мальчик заявил, что чистота – это аспект «Минус», так как ему «приходится мыть отцовскую машину». И оба правы. В ПМИ мы не ищем ценностей, находящихся в самом аспекте.

Это не суждение о ценности. Мы ищем, какие аспекты следует увидеть при взгляде в том или ином направлении. Элемент «Интересно» собирает вместе те аспекты, которые не являются ни положительными, ни отрицательными. (В ситуации, когда конкретный аспект виден и как «П», и как «М», можно поместить его под обоими заголовками). «И» также поощряет привычку преднамеренно исследовать предмет вне рамок суждений для того, чтобы увидеть, что же в этой идее интересно или к чему она приводит. Таким образом,

мыслитель поощряется к расширению идеи, а не к обращению с ней как с чем-либо статичным. Многие утверждают, что практикуют ПМИ. Возможно, это справедливо для тех ситуаций, в которых присутствует большая доля нерешительности. Но главное назначение ПМИ не в этом. Наоборот, ПМИ следует использовать именно тогда, когда у нас нет сомнений относительно данной ситуации, когда мы мгновенно решаем, что нам нравится и что не нравится (как в случае с реакцией сиднейской школы на 5 долларов в неделю). В качестве привычки ума ПМИ создано специально для того, чтобы заставлять нас сканировать те ситуации, в которых мы считаем сканирование ненужным. Выполнение ПМИ – совсем не то же самое, что перечисление «за» и «против». Последнее скорее является упражнением в вынесении суждений. Вдобавок раздел «Интересно» позволяет рассмотреть те вопросы, которые не относятся ни к «за», ни к «против»

Вопросы для работы с кейсом

1. Можно ли считать ПМИ методом принятия решений?

2. Применим ли ПМИ для принятия именно управленческих решений?

3. Приведите примеры жизненных ситуаций, в которых можно было бы применить ПМИ.

4. Выполните ПМИ применительно к следующим вопросам (самостоятельно или в небольших дискуссионных группах):

- Что бы вы сказали о предложении каждому носить значок с указанием настроения?

- Следует ли каждому ребёнку усыновить/удочерить пожилого человека и ухаживать за ним?

- Считаете ли вы хорошей идеей тюрьмы выходного дня для малолетних правонарушителей?

- Следует ли разрешить каждому указывать, каким образом должны быть израсходованы уплаченные им налоги?

## Кейс 21.

### Нестандартное решение

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы. При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами. Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?

2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?

3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?

4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

## Кейс 22.

### 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: 1. качество обслуживания; 2. техника безопасности; 3. дисциплина прихода и ухода; 4. 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 то же 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. Аргументированно 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?

### Кейс 23.

#### «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 («Наверно, тот, что охотится за зебрами», – подумал вдруг Томпсон) 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?» – недоумевал он. 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 номер 37, 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»?

## Кейс 24.

### 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?

## Кейс 25. Структура металлургической компании

Андрей Зиновьев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке 1.



Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Андреем Зиновьевым

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчинённых ему непосредственно, Андрей ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчинённых. Это разбазаривает ресурсы и создаёт бюрократию. Все мои подчинённые – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству.

Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном

магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчинённых недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому типу можно отнести данную структуру – к централизованным или децентрализованным?
2. Какую ошибку допускает Андрей Зиновьев при создании структуры?
3. Хватит ли Андрею времени на управление таким количеством людей?
4. Считаете ли вы, что такая структура способствует гибкости организации, то есть способности быстро реагировать на изменения внешней среды?
5. Какой, по-вашему мнению, должна быть норма управляемости для генерального директора в подобной организации?
6. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

## Кейс 26.

### Египетская бюрократия

Социальное положение и материальное благополучие египтянина зависело от того, какую ступеньку в служебной иерархии он занимал. Доступ к службе был облегчён для знати, хотя не был закрыт для других сословий. Он зависел от уровня образования, поэтому счастливицы, попавшие в правительственную придворную школу, могли дослужиться до высших постов и завещать свой статус детям. Последние автоматически вступали в ряды аристократии, но служебную карьеру должны были начинать снизу – с должности обыкновенного писца. Несмотря на множество должностей, точного разграничения функций не существовало. Отсюда споры и вражда между отдельными ведомствами. Характерная черта египетской бюрократии – широкое совмещение и параллельное существование системы должностей и системы чинов. Управление провинциями лежало на номархах, совмещавших судебную власть и сбор податей. Они назывались «начальниками поручений».

Во главе чиновной знати стоял визирь, соединявший судебную, административную и полицейскую власть. Его именовали «начальником всего государства» либо «созерцающим тайны неба». На него возлагались обязанности издавать законы, повышать в чинах, устанавливать пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. В его ведении находились государственный архив и шесть судебных палат. Важным вельможей был также хранитель печати, или казначей. Его титул – «заведующий всем, что есть и чего нет».

Под его началом состояли смотрители «двух житниц», рядовые писцы, «начальник царских угодий», заведующие царскими виноградниками, министр общественных работ (начальник работ), военный и морской министры. Кроме них были коменданты крепостей, начальники караванов, главы замков, округов и деревень, начальники жрецов. Представители знати носили титул «стоящий над людьми», обозначающий принадлежность к высшему сословию. Верхушка власти – князья – имели кроме того придворные титулы: «царский знакомый», «друг», «единственный друг». Венец карьеры чиновника – получение сана «имахи» – подданного царя. Он имел право ещё при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из казённых каменоломен, жертвенная доска, фасад гробницы для заупокойного культа, участок земли.

За особые заслуги жаловались целые города. В своих посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, вельможи обязательно перечисляли как свои заслуги, так и царские милости. В сохранившейся автобиографии вельможи Птамепсеса говорится, что он был воспитан во дворце вместе с царевичами, женился на старшей царевне, стал верховным жрецом в Мемфисе и настолько возвысился, что «его величество позволил ему целовать свои ноги и не позволил ему целовать пол». Чиновникам – гражданским и духовным – могли быть

пожалованы особые привилегии – освобождение от повинностей (переноска тяжестей, выполнение поручений), кормления скота, полевых работ, постоя курьеров.

За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились не только тем, что их любит фараон, но и тем, что отечески заботились о жителях вверенных им городов. В знак благодарности подданные называли своих детей именами любимых правителей. Номархи с удовольствием повествовали о добрых делах. Один из них, по имени Амени, уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил..., не было голодного в моё время». Забота о подданных не оставалась незамеченной фараоном. Он щедро награждал чиновников, помня о том, что сильная центральная власть, патерналистский стиль управления препятствовали развитию центробежных сил и сепаратистских устремлений.

Повышение в должности сопровождалось не только дополнительными привилегиями (лично чиновнику и его подданным), но и эмоциональным подъёмом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трёх на этой земле». «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба, ... плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали, ... старики вместе с детьми были в радости».

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какие наиболее важные ступени управленческой пирамиды можно выделить в Древнем Египте?
2. Насколько проявлялось разделение труда у высших должностных лиц?
3. Рассмотрите описанный в примере механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

### **Кейс 27.**

#### **Инструкция визиря Рехмира**

Археологами были найдены древние записи на стенах гробницы египетского визиря Рехмира, которые представляют интерес и для современной науки управления. Выдержки из этих текстов приведены ниже. «Выслушивая подчинённых, визирь должен сидеть на своём сиденье. На полу должен быть ковёр, за спиной и под ногами – подушка, в руках – палка. Перед ним должны быть развёрнуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета – справа, докладчик – слева, секретари – рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоничальники. После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы всё это было записано. Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подаётся визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера – сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета.

Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы – в течение четырёх дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырёхмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкции об управлении войсками. Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всём и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты,

документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчёт все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатлённый на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда эти инструкции иллюстрированы изображением деловых сцен: приём посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?
2. Как бы вы оценили уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте?
3. Можно ли найти сходство между обязанностями и работой египетского визиря и деятельностью современных руководителей?

### **Кейс 28.**

#### **«Подстава» от босса**

Большой босс присутствовал на совещании топ-менеджмента компании. Рассматривался отчёт по работе крупного подразделения, при этом был приглашён начальник этого подразделения и его замы. Докладывал заместитель по производству. Он как раз дошёл до показателей использования основных фондов одного из заводов компании, который курировало это подразделение.

Этот заместитель при подготовке совещания неоднократно пытался получить данные с завода, однако в полном объёме так и не получил их. Об этом он заблаговременно оповестил своего начальника. Но и тот не помог ему. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитал эти показатели косвенным путём, и передал их своему шефу. В доклад он эти расчёты не включил. На вопрос большого босса, почему в отчёте нет этих показателей, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. Он умолчал о том, что подключил своего непосредственного начальника, который так ничего и не сделал. Он посчитал, что таким образом подставит своего руководителя, и надеялся, что последний сам скажет по ситуации своё слово. Но начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошёл классический случай в иерархии «Большой босс – непосредственный начальник – подчинённый», когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчинённого.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какой принцип делегирования полномочий был нарушен?
2. Полномочия какого вида (линейные, штабные, функциональные) передаются заместителю от своего непосредственного руководителя?
3. Следовало ли докладчику поступить другим образом? Или он правильно себя повёл в создавшейся ситуации?
4. Какие выводы должен сделать на будущее заместитель по производству?

### **Кейс 29.**

#### **Дуглас Макгрегор.**

Человеческий аспект предприятия Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации. Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации. Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают.

Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации. Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности. Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать.

Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности. Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования. Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

### Вопросы для работы с кейсом

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

### Кейс 30.

#### Ложка дёгтя

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание. В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга. Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору.

Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения. Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу.

Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

### Вопросы для работы с кейсом

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

### Кейс 31.

#### Оплата по компетенциям

Компания «Любимый край» – российский лидер по производству овсяного печенья. Очередной проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчёта заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной

платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их.

Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта. Любую работу можно описать как набор компетенций – всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы – 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки.

Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть – базовые, три – управленческие, и ещё выделена компетенция по проектному управлению – набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности. Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчинённым, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась – например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора.

Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учётом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но её сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведётся работа по их устранению. Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью.

Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры – следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить по справедливости.

#### Вопросы для работы с кейсом

1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?
2. Есть ли недостатки у описанной системы оплаты труда?
3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?
4. Зачем работнику предлагается заполнить шкалу самооценки, если она не учитывается при начислении зарплаты?
5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они видели, что другим начислили больше?

#### Кейс 32.

### Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Фёдор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5–6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьёт верёвки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет. Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встаёт на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причём уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для Фёдора Иванова?
2. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
3. Как вы думаете, действительно ли такого работника невозможно заменить? Так ли ценен он для предприятия?
4. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчинённым?

### Кейс 33.

#### Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Пётр Романов стал директором и основным совладельцем предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объём продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали ошибки: путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали только то, что им было сказано, а вечером шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов решил ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала он доверил работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции.

Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование магазинов, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества и за улучшения в производственном процессе. Всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы

фиксированный процент прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки выполнения работы каждым участником. Сама система оценки была разработана и проводилась группой работников мясокомбината.

Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине и соблюдению техники безопасности. Кроме того, бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку самих работников. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Вопросы для работы с кейсом

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

3. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. Почему она эффективна?

4. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

### Кейс 34.

#### Разные люди – разная мотивация

Ниже представлены сведения о нескольких людях. Прочитайте информацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Иван Доронин, 37 лет. Ветеран чеченской войны. Когда-то Иван хотел связать свою жизнь с военной карьерой. Но впоследствии был тяжело ранен, восстанавливался в течение двух лет. Появилось психологическое отвержение войны и всего, что с ней связано. Три года назад Иван устроился охранником в супермаркет. Не был удовлетворён работой и через год перевёлся на должность менеджера по продажам. Недавно получил повышение – теперь под его руководством 8 продавцов. Зарплата – 40 тыс. руб. в месяц. Учится на третьем курсе заочного отделения по направлению «Экономист». Коммуникабелен, инициативен. Женат, двое детей.

2. Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные.

Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги медсёстры, но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

3. Егор Романов, 20 лет, студент 4-го курса Экономического института. Учится без троек. Устроился в фармацевтическую фирму в качестве помощника маркетолога. Его работа заключается в телефонных звонках (на дому) потребителям лекарств и опросах, осуществляемых по одной и той же схеме. Егор вынужден просиживать у телефона по 4 часа в день, включая выходные. Зарплата – 4 тыс. руб. в неделю. Общителен, энергичен, быстро находит общий язык с людьми. Занимается спортом. Не женат, но есть девушка. Живёт с родителями.

4. Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не выказывает желания подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

5. Владимир Селиванов, 27 лет. Окончил институт по специальности «Бурение скважин». Сразу же был устроен отцом руководителем буровой бригады в транснациональной компании, где работает уже 6 лет. Режим работы – вахтовый. Отлично знает английский язык и без проблем общается с англоязычным руководством. К подчинённым требователен, даже резок, выказывает к ним пренебрежительное отношение. Тем не менее, его бригада показывает лучшие результаты. Зарплата – 150 тыс. руб. в месяц. Владимир недоволен уровнем оплаты своего труда. Не женат, хотя пользуется успехом у женщин. Живёт один, родителям купил дом на юге.

6. Виктория Прутковская, 30 лет. Няня по вызову в специализированном агентстве «Счастливое детство». До этого около года работала только распространителем продукции «Avon». Закончила курсы бухгалтеров, парикмахера, психолога, массажиста, имеет массу «корочек». Но высшее образование так и не получила. Ранее пыталась учиться в Институте путей сообщения, но была отчислена со второго курса за неуспеваемость. Виктория легко находит общий язык с детьми. Но в последнее время на неё поступали жалобы на недостаточное внимание к детям. Она объясняет это предвзятым отношением работодателей. Коммуникабельна, уверена в себе, амбициозна, мечтает поскорее выйти замуж. Зарплата – 500 руб. в час.

7. Антон Григорьев, 45 лет. Заместитель директора крупного ресторана. Начинал с профессии повара. В дальнейшем планомерно поднимался по карьерной лестнице. Любит свою работу, готов все своё время проводить в ресторане. Может прийти на кухню к поварам, надеть фартук и помочь приготовить какое-нибудь блюдо. Повара относятся к нему, как к родному, хотя он и строго следит за качеством их работы. Антон любит шикануть – у него дорогой костюм, престижная иномарка, шикарный коттедж. Любит путешествовать по зарубежным странам с женой и детьми. Умён, в общении корректен, пользуется уважением у коллег. Зарплата – около 100 тыс. руб. в месяц.

#### Вопросы для работы с кейсом

1. Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к той или иной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;
- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение;
- свои варианты.

2. Для каких из описанных выше людей на первом месте стоят первичные потребности? Для каких – вторичные?

3. Для какого героя, по-вашему, наиболее актуальной является высшая, по А. Маслоу потребность в саморазвитии?

4. От каких факторов зависит эффективность того или иного метода мотивации?

## Кейс 35.

### Тайный покупатель

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придавала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла... На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

### Вопросы для работы с кейсом

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником? 8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

## Кейс 36.

### Изменение системы контроля

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки.

Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали. Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний. Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу

документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия.

После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила предоставить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто.

Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчётность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?
2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?
3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

### **Кейс 37.**

#### **Нужен ли тотальный контроль?**

Компания «Мебель–Ком» занимается разработкой дизайна и производством кухонной мебели. Компания позиционирует свои услуги, как ориентированные на индивидуальный подход к каждому заказчику. Продажи «длинные», продукт сложный и дорогой. Работают вместе специалисты-дизайнеры и менеджеры по работе с клиентами, образуя при этом своеобразные парные команды. С каждым клиентом подолгу разрабатывается дизайн кухни, оговариваются всевозможные детали. Руководитель отдела по работе с клиентами недоволен результатами продаж. В последнее время многие клиенты «исчезают» где-то посреди этапа разработки дизайна.

В качестве усиления контроля им решено было применить следующий метод – на оперативках он начинает спрашивать о действиях по каждому клиенту (их достаточно много, собрания длятся по два часа). Менеджеры ведут подробный отчёт, где пишут, когда какую бумажку выслали. Ранее система отчётов состояла из перечисления работы только с ключевыми клиентами (их 30 %), уже на этапе реализации проекта.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. К чему приведёт детализация контроля – к мотивации или к демотивации?
2. Если у руководителя есть подозрение, что сотрудники недостаточно хорошо работают с клиентами, как ему создать мотивирующую к этому обстановку?
3. Какими последствиями чреват такой тотальный контроль?

### **Кейс 38.**

#### **Контроль рабочего времени**

В торговой компании «Анна» много мелких филиалов. Это розничные магазины по продаже одежды, которые территориально разбросаны, и в каждом работает всего несколько человек. Сотрудники магазинов должны непременно быть на месте с 10 часов утра до 7 часов вечера, их зарплата прямо связана с отработанным временем. В каждом магазине есть электронный журнал учёта рабочего времени, где сотрудники должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются – кто-то один отмечает

всех остальных, и так по очереди все могут приходить позже и уходить раньше положенного времени. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Можно ли назвать действия сотрудников компании «Анна» поведением, ориентированным на контроль?
2. Процесс контроля состоит из трёх этапов: установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия. На каком этапе система контроля дала сбой?
3. Какие решения вы можете предложить, чтобы корректно вести учёт отработанного времени и учитывать реальную эффективность сотрудников?

#### **Кейс 39.**

##### **Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком»**

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план – очень детальный. Значительное внимание в нём уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчёта с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана.

Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство «Бритиш Телеком» требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчётность и расчёт производственных издержек велись в сопоставимой форме. После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных обзорных совещаний на уровне правления отделения, на которых реально проведённая деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями.

При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины. Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, указанных в бюджете, и в пределах очень небольших сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства более высокого уровня.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Реализуются ли в «Бритиш Телеком» основные этапы контроля?
2. Назовите основные «стандарты», которые применяются в системе финансового контроля фирмы.
3. Выделите в тексте места, касающиеся предварительного, текущего и заключительного контроля в области финансов.

#### **Кейс 40.**

##### **«Работа с прохладцей» и «групповой эффект»**

Американский социолог и психолог Э. Мэйо в 1882 г. подтвердил открытый Ф. У. Тейлором феномен «работы с прохладцей», доказав это в безукоризненно строгих научных

опытах. Так, Мэйо установил, что рабочие одного из цехов выполняли 6 тыс. операций вместо положенных по норме 7 тыс. Наблюдение за поведением людей обнаружило, что они приостанавливали работу ещё до того, как истекало рабочее время. При этом большинство откровенно сообщало интервьюерам, что они могли бы легко выполнять больший объём работы, но если они будут делать слишком много, компания повысит норму выработки. Другие объясняли, что низкий темп работы защищает медлительных рабочих от нареканий начальства. Открытие этого факта позволило говорить о существовании каких-то неформальных, т. е. не санкционированных администрацией норм производительности.

Ещё Тейлор утверждал, что энергичный рабочий, как правило, ориентируется на собственные нормы, но вынужден подчиниться тем законам, которые преобладают в данной группе. Он называл это явление «коллективное давление», а сегодня оно получило название «групповой эффект». Таким образом, причиной работы с прохладцей служит не лень или незаинтересованность в труде работника, а принуждение трудиться хуже, испытываемое им со стороны собственных товарищей. Так как люди различаются по своей психологической природе, нравственным ценностям, то и трудятся они по-разному: одни стараются отсидеться в тени, другие берут на себя повышенные обязательства. Казалось бы, те и другие должны оказывать друг на друга равное влияние. Но в жизни вышло не так. Почему-то задавали тон бригаде и тянули назад передовиков, опуская их до своего уровня производительности слабые работники. Механизм группового давления Ф. У. Тейлор изучал на конкретных примерах. В своих первых опытах в Мидвеле он пытался склонить рабочих – с помощью обучения новичков профессии и материального вознаграждения – к повышению индивидуальной выработки вопреки коллективным нормам. Каждый раз новички обещали выполнить его просьбу, но никогда не сдерживали слова.

Выясняя причины, Ф. У. Тейлор обнаружил, что они испытывают сильное давление не только со стороны своей группы, но и со стороны рабочих всего завода («коллективное давление»). Поэтому-то и не рискуют действовать вопреки сложившимся правилам. Ф. У. Тейлор писал, что на предприятии «молодые и неопытные рабочие получают в этом смысле поучения от старших. Все виды убеждения и социального давления пускаются в ход, чтобы воспрепятствовать алчному и эгоистичному рабочему поставить новый рекорд, который приведёт лишь к временному повышению его оклада в то время как всех, кто отстал от него, заставят работать больше за ту же плату».

Старые рабочие рассматривали сознательное сокращение выработки как свой моральный и классовый долг перед товарищами, критерий честности и порядочности человека. Поэтому обязанность трудиться не в полную силу позволяла идентифицировать себя в качестве значимой, высоко ценимой другими личности. Новички испытывали на себе действие неформального контроля через систему принудительных норм, называемых «правилами игры». Нарушавшему их грозило применение санкций типа изменения к нему отношения со стороны «значимых других», понижения личного статуса, а в отдельных случаях вело к изгнанию из группы или увольнению с завода. Совершенно очевидно, что Тейлор поставил новичков перед почти неразрешимой проблемой.

С одной стороны, они могли получить приличное денежное вознаграждение, поправить свои дела и закрепиться на рабочем месте. А это для неквалифицированного рабочего при сложных условиях на рынке труда было жизненно важно. Им сулили престижную специальность механика, они заручались доверием администрации и, следовательно, могли рассчитывать на дальнейшее служебное повышение.

С другой стороны, приняв условия, новички становились предателями или «штрейкбрехерами». Как правило, это оборачивалось унижением и социальной изоляцией, которая могла привести к потере уважения к себе. Предстояло сделать выбор между формальным и неформальным. В этой ситуации новички всегда предпочитали второе первому. Зарубежные социологи подсчитали, что только 10% рабочих в американской промышленности способны сопротивляться групповому давлению, не снижая производительности в ответ на денежное вознаграждение. Человек трудится в среде себе подобных. Его нельзя представлять как Робинзона, изолированного от социального окружения. Стало быть, весь ценностный мир рабочего сориентирован определённым

образом, в одном направлении – на «значимых других». Каждый из нас ожидает признания со стороны окружающих, ищет поддержки у них. Активно включаясь в совместную деятельность, признавая свою группу частью своего социального мира, человек требует и от других признания групповых норм. К сожалению, этот добровольный процесс иногда принимает извращённые формы прямого давления, становится.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют несколько причин вступления людей в неформальные группы – принадлежность, защита, помощь, общение, симпатия. Назовите мотивацию неформальной группы, сознательно работающей «с прохладцей».
2. Присущи ли описанным здесь объединениям рабочих такие характеристики неформальных групп, как социальные нормы, сопротивление переменам и наличие неформальных лидеров? Докажите свой ответ.
3. Какой вид негативного последствия контроля иллюстрирует данная ситуация?
4. Какие вы видите способы решения проблемы «группового давления»?

### **Кейс 41.**

#### **Участие трудящихся в управлении**

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении. Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации

по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми. Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности.

В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц. Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест.

Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»?
3. Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?

### **Кейс 42.**

#### **Менеджер из «не пойми кого»**

Ольга пришла в компанию SSSS (Saratov Software Solutions & Services) два года назад. Как раз тогда она закончила Саратовский университет по специальности филолог со знанием английского и испанского языков. Но работы для переводчиков в городе не было совсем. А SSSS как раз активно расширялась, набирая тестеров на новый проект с американским заказчиком. Итак, два года назад Ольга получила должность junior tester<sup>23</sup> и приступила к незатейливой работе кликателя. Ольга была девушкой методичной и аккуратной, поэтому дефектов в интерфейсе тестируемой программы она выявляла очень много. Попутно, чтобы как-то втянуться в тему, Оля начала читать статьи и книжки по тестированию программного обеспечения. Немного погуглив, она вышла на интересные англоязычные статьи в этой сфере, которые прочла все до одной (зря, что ли учила в универе английский). Постепенно в голове начали появляться мысли, что можно изменить в проекте, и как уйти от 8-часового кликанья.

Мысли Ольга старалась обсуждать с начальником, который как-то сразу обрадовался тому, что хоть кто-то в команде что-то предлагает. В итоге, через год Ольга уже трудилась над описанием процессов тестирования для следующего заказчика. Ольга попала в проект, который шёл уже два года до неё. Команда была небольшая: два синьор-программиста Сергей и Фёдор (обоим около 30 лет) и два студента-джуниора Коля и Лёша. Руководил командой менеджер Игорь. У команды была особенность – ребята были потрясающими спецами по Java, но абсолютно не разговаривали по-английски. Прочсть или написать со словарём – да, а поговорить по телефону с заказчиком – нет. Эту функцию выполнял Игорь.

С приходом Ольги Игорь вздохнул с облегчением. Во-первых, даже его английского не всегда хватало, чтобы понять, чего от них хочет Кришнарам (американский индус, представитель заказчика). Во-вторых, он уже два года не был в отпуске, потому что никто из команды не мог его подменить на переговорах и совещаниях. Ольга взялась за дело с воодушевлением. Стратегия тестирования, критерии выпуска продукта, обоснование автоматизации тестов... Игорь сразу начал брать нового тестера на совещания, чтобы а) кто-то подсказывал, что там «мяукает» Кришнарам; б) кто-то отвечал на вопросы о тестировании. В итоге, дошло до того, что Кришнарам начал звонить Оле напрямую, чтобы задать вопросы по проекту, а иногда просто так поболтать. Так прошёл почти год в новом проекте. Как-то Игорь вызвал Олю к себе и сообщил, что уходит менеджером аккаунта в соседний отдел, и ему нужно решить, кого ставить на своё место. И он уже решил. Ольгу.

Да, она меньше всех в этом проекте, но она лучше всех общается с заказчиком, понимает, что происходит с точки зрения качества и готовности продукта. Ольгу эта новость одновременно и воодушевила и шокировала. Она никогда не думала, что за два года сможет стать руководителем команды. Кроме того, она совершенно не представляла, как воспримут эту новость Сергей и Фёдор, старшие в команде. И опасения её оказались не напрасны. В четверг на отдельном совещании Игорь объявил о своём уходе и назначении Оли менеджером. Сергей бросил: «Это все новости?», встал и тут же молча вышел из комнаты. Фёдор и два джуниора, казалось, восприняли новость спокойно. На следующий день, выходя на обед, Оля услышала вопли Сергея с лестничной площадке снизу: «Федя, ну неужели тебя это не напрягает? Мы в этой компании восемь лет. Восемь! Лет! Фигачим код, как черти! А менеджером делают её! Блин, два года в компании, человек даже не знает, есть ли в Java множественное наследование, а её – менеджером! Ну, пусть теперь рулит, посмотрим, чем это закончится...».

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Каких формальных и неформальных лидеров вы видите в описываемой команде?
2. Ольга стала формальным лидером. Чего не хватает ей для того, чтобы завоевать неформальный авторитет?
3. Что могут предпринять недовольные члены команды? Каких проблем Ольге стоит опасаться?
4. Что делать Ольге прямо сейчас? Как исправить ситуацию?

### **Кейс 43.**

#### **«Настоящий полковник»**

– У меня такое ощущение, что в детстве его били. Поэтому он считает насилие единственным способом воспитания и управления. – Ольга не могла скрыть возмущения в голосе. Её собеседники в курилке согласно закивали. Когда речь заходила о новом исполнительном директоре небольшого рекламного агентства, сотрудники проявляли удивительное единодушие.

– Это не детство, это армия. Чего ты хочешь – солдафон! Откуда он взялся только на нашу голову? – Говорят, старый друг Папы. Папой в знак большой любви и уважения в агентстве называли Владимира Самойленко – владельца и генерального директора. Под его руководством компания всего за два года достигла стабильного положения на рынке.

Созданная агентством реклама – телевизионные ролики, слоганы, постеры – отличались чувством юмора и оригинальностью, а само агентство почти всегда укладывалось в указанные сроки (что для творческих людей рекламного мира было редкостью). Поскольку дела на фирме шли хорошо, Владимир Самойленко решил отойти от текущих вопросов и сосредоточиться на развитии компании и новых проектах. А за вдохновением уехал в долгосрочный отпуск, представив команде исполнительного директора – Зубцова Алексея Борисовича. Зубцов действительно ушёл в отставку в чине майора, получил экономическое образование по программе переподготовки военнослужащих и успел полгода поработать в строительной компании заместителем генерального директора по общим вопросам.

Начав работу в агентстве, Зубцов был возмущён царившей здесь, по его выражению, «анархией», которую сотрудники почему-то называли «творческим процессом». Зубцов решил, что Самойленко распустил коллектив, и собрался к его возвращению «закрутить гайки», навести порядок в организации. Он взялся за дело очень активно: провёл собрание, посвящённое дисциплине, на котором объявил о запрете на гибкий рабочий график, введении системы штрафных санкций за разнообразные провинности (опоздание на работу, непредоставление ежедневных отчётов о ходе выполнения каждого проекта и т. п.).

Коллектив начал роптать, но жёсткого Зубцова недовольство не останавливало. Он регулярно устраивал обход офиса, высказывая критические замечания, каждое утро вызывал к себе менеджеров, требуя отчётов. Сотрудники были настолько обескуражены творившимся в компании, что это сказывалось на их результативности. Впервые за долгое время клиенты стали проявлять недовольство. Генеральный директор, единственный, к кому можно было обратиться за помощью, находился в тысяче километров от них, без связи, и возвращался только через 3 недели. – Все-таки, надо отдать ему должное, польза от него есть. После разговора с ним наша повариха перестала опаздывать с обедом и приносит его вовремя. Да ещё и курьер, которого раньше было не найти, теперь всегда на связи и быстр как метеор, – робко попыталась вступить за Зубцова Юлия.

«Я вам покажу "вдохновения нету"!» – донёсся откуда-то с дальнего конца офиса голос исполнительного директора, и все невольно поёжились.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Опишите, с точки зрения известных вам теорий лидерства, взаимоотношения Зубцова с коллективом агентства.
2. Как вы считаете, почему его стиль руководства оказался неэффективным?

3. Почему от некоторых сотрудников он всё же добился желаемого?
4. Как вы считаете, что следует предпринять Владимиру Самойленко по возвращении, чтобы нормализовать ситуацию?

#### **Кейс 44.**

##### **Кризис власти в автосервисе**

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе. Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей.

Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим.

Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась. Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

##### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?
2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?
3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?
4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?
5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?
6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

#### **Кейс 45.**

##### **Производственный конфликт**

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте. Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает. Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята. Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?! Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?! Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались. Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед. Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали! Крюков: Пошли домой, ребята! Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать. Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки. На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении.

Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было. Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помогите с нарядами. Как-то надо выкручиваться. Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора. Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. Вызывает начальника отдела снабжения. Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить? Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера. Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику? Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную! Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.
  2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).
  3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.
- Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе. В итоге через две недели из цеха уволились пять человек

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

#### **Кейс 46.**

##### **Конфликт между директором и замом**

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем.

Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения.

Точка зрения генерального директора. Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийнохозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде. Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода. Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Доломитовых Альпах. Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный

специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!! Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов. Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямят нечто невразумительное. Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко. Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой». Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт.

Точка зрения технического директора

Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось предопределённым, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампадах, госдаче и персональном автомобиле. И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду.

Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права. Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда. На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой. Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме. Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке. Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью. В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбрали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова. Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и столько пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития.

У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратно-номенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве. Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банковклиентов готов поспособствовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для старт-апа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?

2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

### **Кейс 47.**

#### **Проблема подбора заместителя**

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объём работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц.

Первой была её давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учёбы в одной группе, жизнь в общности, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в своё время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в её отделе около двух лет.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните своё решение, постараясь взвесить достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?
4. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

### **Кейс 48.**

#### **Отношения персонала и нового руководителя**

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен.

За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве

руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчётов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла все эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Правильно ли поступил новый руководитель, попросив персонал предоставить ему необходимую информацию?
2. Насколько обоснованно повела себя работница, отказавшаяся предоставить новому руководителю отчёты?
3. Какое решение должен принять Николай С.?
4. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в сложившейся ситуации.

### **Кейс 49.**

#### **Трудовые ресурсы на электронном заводе**

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующие внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший ещё два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией. Когда поводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час.

Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, так как рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролёра – мастер и старший оператор.

В отделе не было места, где можно было посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщалось о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того, чтобы девушки могли переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу.

Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10–15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причём большая часть приходилась на несложные операции.

Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен. Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на её место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до 18 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Почему сначала показатели работы бригады были такие низкие?
2. Что явилось причиной повышения производительности труда после перестройки рабочего места?
3. Что можно сказать о содержательности работы девушек до и после изменений?
4. Почему в какой-то момент работницы перестали подчиняться старшей?
5. Почему, когда надзор за работницами стал минимальным, эффективность труда сначала резко упала, а потом резко возросла?
6. Что можно сказать о качестве трудовой жизни работниц?

#### **Кейс 50.**

##### **Как сохранить лицо?**

Этот вторник грозил стать «чёрным» для Андрея Великанова, кадрового директора компании по продаже элитной недвижимости. Всё складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников. Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей. И как теперь быть Андрею не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Как поступить кадровому директору в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить своё лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

2. Предложите свой алгоритм действий кадровой службы компании по обеспечению безопасности бизнеса, чтобы не допустить в дальнейшем подобных случаев.

### **Кейс 51.**

#### **На здоровье**

Генеральный директор, он же собственник, крупного финансового холдинга просматривая очередные отчёты, обратил внимание, что его сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и вообще работают неэффективно. С этим нужно было что-то делать, и генеральный попросил кадрового директора компании подготовить предложения по оздоровлению обстановки. Первое, что сделала кадровый директор, – провела анонимный опрос с целью выяснить, кто какими заболеваниями страдает, что не устраивает сотрудников в работе и в компании, что хотели бы улучшить. Из 14 тысяч сотрудников анкету заполнили лишь 2% и честно написали, что ничем не болеют и все условия их устраивают. Кадровый директор не успокоилась и направила запрос в Минздрав, чтобы узнать, какие заболевания в стране преобладают и с чем они связаны. После полученного ответа и анализа всех данных на свет появилась программа «Здоровый образ жизни». Компания предлагала сотрудникам бросить пить и курить, а также начать активно бороться с лишним весом, и готова была за это платить. Был оборудован миниспортзал со спортивным офисным инвентарём, а также сотрудникам были обещаны небольшие ежемесячные премии за отказ от сигарет и за сброшенные килограммы. Однако ожидаемых результатов программа не принесла. Лишь небольшой процент сотрудников отказался от вредных привычек и стал следить за собственным здоровьем.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Программа «Здоровый образ жизни» имела в своей основе благие побуждения. Почему же она не сработала? Какой основной недостаток она имела?
2. Увидели ли вы какие-либо недостатки в организации кадровой службы?
3. Как вы считаете, действительно ли дело в плохом здоровье, или, возможно, работники не справляются со своими обязанностями по другой причине?
4. Какие меры предложили бы вы для оздоровления компании?

### **Кейс 52.**

#### **Во всём должен быть порядок**

Максим Чубакин, новый генеральный директор компании «Мега-суперпраздник Проджект», – человек, аккуратный до педантизма. Аккуратность важна во всём, считает Максим, и зорко следит за тем, чтобы сотрудники компании следовали его положительному примеру. Правила, введённые Максимом, очень просты: - На рабочем столе сотрудника должен быть порядок – ручка, тетрадь и документ, с которым сотрудник работает в настоящий момент (это всё, что может находиться на столе!). - На рабочем месте не должно быть чашек и тарелок – это придаёт офису неаккуратный вид, к тому же, всегда можно выпить чай или кофе на кухне.

Каждый сотрудник должен поддерживать чистоту и порядок в ящиках своего стола: в первом ящике следует хранить канцелярские принадлежности, во втором – бумаги, в третьем достаточно места для личных вещей. - Каждый сотрудник должен иметь «План» своей работы на день, и, как правило, Максим самолично проверяет наличие такого плана. Сотрудники недовольны такими переменами: организация праздников – яркий и динамичный бизнес, он требует включенности на 100 % в течение 12, 14, 16-ти часового рабочего дня! Тетради, цветные стикеры, маркеры, чашки с недопитым кофе, черновики смет и рабочих программ, каталоги подарков – все эти предметы совершенно необходимы менеджеру проекта! И при такой загрузке от них ещё требуют «План»?! Но давайте

услышим Максима: «Если у менеджера проекта нет порядка на столе, как у него может быть порядок в голове?» – спрашивает он. Максим говорит: «Правильное планирование – вот залог успешного проекта. Менеджеру не следует себя вести как в анекдоте про лесоруба, который усердно машет тупым топором, а на предложение заточить топор отвечает «Мне некогда!» И в этом тоже есть смысл! А у Максима впереди большие планы: прогрессивной современной компании следовало бы ввести единый дресс-код!

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Как вы относитесь к переменам, введённым генеральным директором?
2. Почему данные перемены воспринимаются сотрудниками так негативно?
3. Может быть, загвоздка всего лишь в том, как проводятся перемены? Но как провести их эффективно?

### **Кейс 53.**

#### **Особенности организационной культуры**

Виктор устало вздохнул, кликнул мышкой на кнопку «завершение работы» и откинулся в рабочем кресле. Ещё один рабочий день закончен. Виктор работал в организации «Айт-Информ» уже почти месяц. Ему повезло – он удачно устроился на работу почти сразу после окончания университета, и именно такой работы ему всегда хотелось. Программирование привлекало его очень давно, и он не жалел, что когда-то перевёлся с экономического на факультет информационных технологий. Работа приносила ему большое удовлетворение. Единственная проблема состояла в том, что, как оказалось, в этой организации существует что-то вроде своей, особенной культуры. Ни один новичок, не освоив её, не мог вжиться в коллектив.

Началось всё с того, что в первый день работы Виктор обнаружил, что он практически ничего не понимает из разговоров сотрудников. И это были не технические термины, а какой-то особенный язык, который понимали только «свои» люди. Например, постоянно говорилось о неких «финиках», которым надо было что-нибудь отправить или даже что-то у них узнать. Теперь-то Виктор знал, что «финики» – это ребята из финансового отдела, с которыми ему по роду деятельности часто приходилось общаться. Самых работников его отдела все называли «парусятами». Причина этого тоже выяснилась, когда Виктору пришлось работать с основной программой отдела, которая носила гордое название «Парус». По коридорам организации то и дело проходили «узбеки» (работники отдела под начальством Узбекова), пробегали «пятаки» (соответственно под начальством Пятакова), деловито шагали «карманы» (оставим место для фантазии), а также всякие другие личности с колоритными прозвищами. Виктор никогда не забудет тот первый раз, когда подняв трубку внутреннего телефона, он услышал будничным голосом: «Я из отдела Узбекова, повис... Убейте меня, пожалуйста».

Все оказалось не так страшно. Просто отдел «парусят» администрировал сервер, на котором находится база данных организации. Когда кто-нибудь из сотрудников подсоединялся к базе данных и делал какой-нибудь страшно сложный запрос, программа порой «зависала». Человек мог выйти из сеанса базы данных, только позвонив по телефону администратору, который просто удалял сеанс. «Убить» означало удалить сеанс связи с сервером. Иногда, когда сервер начинал «тормозить», т. е. работать медленно, сотрудники отдела искали того, кто перегружал сеть. Если поиски завершались удачно, можно было услышать примерно следующую фразу: «Опять Розанову пора «убивать»... Каждый вновь принятый на работу сотрудник через некоторое время понимал, что «сачковать» здесь не получится.

Главный руководитель обеспечивал работникам высокую зарплату, но и требовал соответствующей отдачи. Сотрудникам, которые пытались первое время роптать на свою «тяжёлую» судьбу, неизменно рассказывались «страшные истории» о бывшем главном. «Ты ещё жалуешься?! – отвечали старые работники, – Тебе ещё повезло, что не застал Ярова, вот он из людей выжимал все, что можно!» Легенды о бедных программистах, попавших в лапы Ярову, переходили от одного поколения работников к другому. И от этого их сегодняшняя

работа казалась не такой уж и сложной. Понадобился целый месяц, чтобы Виктор смог разобраться во всех нюансах «местного диалекта» и «обычаев» и вжиться в коллектив. Теперь он чувствовал себя в своей тарелке и снисходительно улыбался, когда видел круглые глаза новичков.

Виктор поднялся с кресла. Что ж, пора. Надо ещё зайти в кондитерскую, купить торт, желательно, побольше. Ведь завтра у него день рождения, а не «проставиться» здесь по этому поводу – дурной тон...

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. О какой стороне организационной культуры рассказывается в данной ситуации: субъективной или объективной?

2. Существует ли в данной организации собственный фольклор? Приведите примеры мифов или легенд.

3. Какие традиции и ритуалы организационной культуры можно выделить в «Айт-Информ»?

4. Являются ли прозвища сотрудников разных отделов элементами организационной культуры?

5. Приведите примеры специальных жаргонных слов, являющихся частью организационной культуры «Айт-Информ».

6. Как вы считаете, способствует ли данная организационная культура сплочённости сотрудников и лучшей деятельности организации в целом?

❖ **Типовые задания для тестирования. Выберите варианты ответа.**

Вариант 1

1. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента:
  - 1) А. Файоля
  - 2) Ф. Тейлора
  - 3) М. Фоллета
  - 4) Д. Гетти
2. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов:
  - 1) Классической или административной школы
  - 2) Школы научного менеджмента
  - 3) Школы науки управления
  - 4) Школы поведенческих наук
  - 5) Школы человеческих отношений
3. Кто стоял у истоков школы научного управления:
  - 1) А. Файоль
  - 2) Д. Гетти
  - 3) М. Фоллет
  - 4) Ф. Тейлор
  - 5) Э. Мэйо
4. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления:
  - 1) А. Файоль
  - 2) Д. Гетти
  - 3) Ф. Тейлор
  - 4) Э. Мэйо
5. Что такое менеджмент:
  - 1) Теория и практика управления
  - 2) Главный принцип управления
  - 3) Только теория управления
  - 4) Только практика управления
6. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных:
  - 1) Школы поведенческой науки
  - 2) Школы человеческих отношений
  - 3) Административного подхода
7. Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»:
  - 1) Понятие менеджмент шире
  - 2) Понятие управление шире
  - 3) Эти понятия синонимы
8. На чем основываются экономические методы управления:
  - 1) На материальных интересах объектов управления
  - 2) На воздействии на социальные условия работников
  - 3) На законодательных актах организации
9. Что такое управление:
  - 1) Специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления
  - 2) Воздействие субъекта на объект управления
  - 3) Подчинение объекта субъекту управления
10. Каковы общие методы управления:
  - 1) Административные, экономические и психологические
  - 2) Воспроизводимые и маркетинговые

- 3) Сетевые и балансовые
11. Какую информацию называют невербальной:
- 1) Письменную
  - 2) Словесную
  - 3) Бессловесную
12. Какова первая базовая потребность в пирамиде Маслоу:
- 1) Признание и самоутверждения
  - 2) Физиологические потребности
  - 3) В безопасности
13. Каковы основные составляющие любой организации:
- 1) Внутренняя и внешняя среды
  - 2) Оргструктура и кадры
  - 3) Люди, цели, управление, ресурсы
14. Организационная культура – это:
- 1) Система письменных правил, предписаний, нормативов, установленных администрацией.
  - 2) Система общих ценностей, правил и норм поведения.
15. Макс Вебер, немецкий социолог и историк является представителем:
- 1) Бюрократического менеджмента
  - 2) Научного менеджмента
  - 3) Школы человеческих отношений
16. Основоположителем психоаналитического подхода является:
- 1) Джордж Келли
  - 2) Зигмунд Фрейд
  - 3) Эрик Эриксон
  - 4) Элтон Мэйо
17. Распределите стадии развития группы поэтапно:
- 1) \_\_\_ Стадия наивысшей работоспособности и производительности
  - 2) \_\_\_ Прекращение существования группы, постановка новых перспектив
  - 3) \_\_\_ Неопределенность структуры группы, не выбран лидер и тип поведения
  - 4) \_\_\_ Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными
  - 5) \_\_\_ Внутригрупповой конфликт
18. Общее определение понятия «группа» - это:
- 1) Любая совокупность более двух людей
  - 2) Организационная система двух индивидов или более, которые взаимосвязаны между собой для выполнения определенной задачи
19. Определите последовательные стадии развития жизненного цикла организации:
- 1) Создание, зрелость, спад, рост
  - 2) Создание, спад, рост, зрелость
  - 3) Создание, рост, зрелость, спад
20. Поток информации по коммуникационной сети идет по прямой от А к В, С, и наоборот. Данная связь называется:
- 1) Колесо
  - 2) Шпора
  - 3) Цепочка

#### Вариант 2

1. Выберите названия этапа существования группы, для которого характерна оценка взаимных позиций, неопределенность.
- A. бурление;
  - B. функционирование;
  - C. формирование;
  - D. распад.
2. Выберите наиболее точное определение понятия «групповое мышление».

- А. термин, применяемый для описания процесса группового принятия решений;
  - В. характеристика, отражающая степень сплоченности группы при принятии решения;
  - С. феномен, характеризующий озабоченность группы демонстрацией своей сплоченности.
3. Укажите порядок потребностей (от низших к высшим) в пирамиде А.Маслоу.
- А. потребность в безопасности;
  - В. потребность в уважении,
  - С. потребность в общении;
  - Д. физиологические потребности;
  - Е. потребность в самовыражении.
4. Социальные взаимодействия между людьми, отражающее выражение человеческой потребности в общении – это:
- А. Неформальные коммуникации
  - В. Горизонтальная коммуникация
  - С. Коммуникационная сеть
5. Формальные лидеры:
- А. Назначены и исполняют свои полномочия, используя свой авторитет
  - В. Назначены или выбраны и исполняют свои полномочия, используя механизмы организационной структуры
  - С. Выбраны и используют свои полномочия, используя свое умение влиять на людей
6. Факторы формирования корпоративной культуры:
- А. Личность руководителя, его принципы, ценности поведения
  - В. Внешняя среда
  - С. Разделение и кооперация труда в организации
7. Неформальные лидеры – это:
- А. Право управлять группой, данное вышестоящим руководством
  - В. Социальное право управлять группой
  - С. Психологическое право управлять группой
8. Виды самооценки:
- А. Завышенная
  - В. Устойчивая
  - С. Адекватная
  - Д. Заниженная
9. Восприятие мира человека:
- А. Не влияет на поведение сотрудников
  - В. Не имеет отношения к поведению сотрудника
  - С. Определяет поведение сотрудника
10. Организационная структура – это
- А. Иерархическая система
  - В. Наличие отдельных частей и соотношение между людьми
  - С. Руководство и сотрудники
11. Организационное поведение – это научная дисциплина, которая исследует:
- А. Мотив людей в организации
  - В. Качество деятельности в организации
  - С. Поведение людей в организации
12. Восприятие – это процесс:
- А. Получение из внешнего и внутреннего мира человека информации и ее обработка
  - В. Анализа и синтеза информации, получаемой человеком
  - С. Оценки внешнего и внутреннего мира человека
13. Организационная культура – это:
- А. Система письменных правил, предписаний, нормативов, установленных администрацией.
  - В. Система общих ценностей, правил и норм поведения.

14. Макс Вебер, немецкий социолог и историк является представителем:
- A. Бюрократического менеджмента
  - B. Научного менеджмента
  - C. Школы человеческих отношений
15. Основоположителем психоаналитического подхода является:
- A. Джордж Келли
  - B. Зигмунд Фрейд
  - C. Эрик Эриксон
  - D. Элтон Мэйо
16. Назовите три общие признака организаций:
- A. Люди, цели, структура.
  - B. Люди, управление, структура.
  - C. Люди, структура, виды организаций.

### **Примерные темы курсовых работ**

1. Формирование объекта управления в условиях рыночной экономики
2. Роль человеческого фактора в управлении производством\_
3. Модель менеджера: возможности и факторы практической реализации
4. Управленческий труд и его специфика
5. Системные основы менеджмента предприятий
6. Анализ и построение внутренней среды организации
7. Анализ внешней среды организации
8. Функции и процесс управления предприятием
9. Природа и классификация функций управления
10. Мотивация деятельности персонала в менеджменте
11. Моральное и материальное стимулирование
12. Организация системы мотивации в организации
13. Формирование организационной структуры управления предприятием
14. Совершенствование организационной структуры управления
15. Типология структуры управления
16. Система методов управления в условиях рынка
17. Экономические методы управления предприятием в условиях рыночной экономики
18. Методы планирования и регулирования деятельности предприятия
19. Социально-психологические методы в системе управления предприятием
20. Влияние рыночных отношений на формирование целей организации
21. Функции и методы менеджмента: различие, связь и реальность
22. Целеполагание в системе менеджмента
23. Коммуникации и развитие организации
24. Методологические основы менеджмента
25. Управленческое решение как основа эффективного менеджмента
26. Роль менеджера в подготовке и принятии решений
27. Качество управленческих решений
28. Роль административного менеджмента в рыночных условиях
29. Особенности корпоративного менеджмента
30. Система работы с персоналом управления
31. Система найма персонала и ее эффективность
32. Стилль управления, этика и организация труда предпринимателя
33. Управление развитием предприятия
34. Потенциал менеджмента: тенденции изменения и проблемы повышения
35. Трудовые ресурсы и имидж менеджера
36. Управление трудовыми ресурсами
37. Кадровый потенциал менеджмента
38. Особенности российского менеджмента
39. Регламентация управленческой деятельности

#### 40. Организация рабочих мест в аппарате управления

##### ❖ Вопросы для самоконтроля знаний.

###### 1. Менеджмент – это:

- a) \*умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
- b) искусство
- c) наука + опыт
- d) практика управления

###### 2. Является ли управление производительным трудом:

- a) да, т. к. управление создает новую стоимость
- b) нет, это всего лишь надзор и контроль
- c) \*да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма
- d) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

###### 3. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:

- a) обязанность менеджера
- b) \*функции менеджмента
- c) этапы планирования
- d) новый метод управления

###### 4. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- a) \*контроль
- b) финансовый менеджмент
- c) маркетинг
- d) ценообразование

###### 5. Основоположник научной школы управления:

- a) \*Ф.Тейлор
- b) А.Файоль
- c) Э.Мэйо
- d) А.Богданов

###### 6. Основоположник административной (классической) школы управления:

- a) Ф.Тейлор
- b) \*А.Файоль
- c) Э.Мэйо
- d) А.К. Альдерфер

###### 7. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:

- a) современных количественных методов обоснования управленческих решений
- b) школы "человеческих отношений"
- c) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
- d) \*классической школы управления

###### 8. Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:

- a) классическая школа управления
- b) административная школа
- c) школа человеческих отношений
- d) \*школа науки управления

**9. Какие из положений относятся к новой концепции управления компанией:**

- a) основная задача менеджмента - рациональная организация производства
- b) ориентация на качество продукции и услуг
- c) ситуационный подход к управлению
- d) \*основной источник прибыли – работник и производительность труда

**10. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:**

- a) сообщество индивидов, объединенных общей целью
- b) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
- c) система, направленная на достижение целей функционирования
- d) \*механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой

**11. Внутренняя среда организации - это:**

- a) капитал, люди, технология
- b) нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов
- c) \*часть общей среды, которая находится в рамках организации
- d) партнёры по бизнесу

**12. К какой функции относится разработка новых товаров и услуг:**

- a) маркетинг
- b) дилерская услуга
- c) \*инновация
- d) производство

**13. Кто из руководителей компании отвечает за определение цели её развития:**

- a) менеджеры
- b) \*совет директоров
- c) руководители бизнес-единиц
- d) все сотрудники

**14. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:**

- a) \*цели
- b) миссия
- c) стратегия
- d) тактика деятельности организации

**15. Миссия фирмы – это:**

- a) максимизация прибыли
- b) \*внешнее предназначение фирмы
- c) цель, связанная со снижением издержек
- d) мотивация ее персонала

**16. Стратегия дифференциации особенно успешна:**

- a) в условиях массового спроса
- b) \*в условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- c) в условиях ценовой конкуренции

- d) в условиях отсутствия конкуренции

**17. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:**

- a) \*стратегия первопроходца
- b) стратегия низких издержек
- c) стратегия дифференциации продукции
- d) стратегия фокусирования

**18. Финансовая стратегия выступает в качестве:**

- a) ведущей стратегии
- b) \*функциональной стратегии
- c) корпоративной стратегии
- d) деловой стратегии

**19. Чем характеризуется компромисс при принятии решения:**

- a) \*установление некоего среднего результата в споре двух сторон
- b) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой
- c) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил
- d) продвижение решения, выгодного руководителю

**20. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов:**

- a) оперативные
- b) бизнес-план
- c) стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.
- d) \*взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации

**21. Бизнес-план для менеджеров организации:**

- a) должен быть документом, в основных чертах обеспечивающим организованность работы
- b) \*должен быть документом, жестко и однозначно регламентирующим предстоящую работу организации
- c) может иметь разную степень жесткой регламентации для различных иерархических уровней менеджеров: для одних планы – это «слуга», для других – «господин»
- d) это - декларация о намерениях

**22. Кому необходим бизнес-план:**

- a) только руководителям и сотрудникам
- b) инвесторам, банкам, налоговой службе
- c) это – формальный документ, дань моде; мало, что даёт при изменчивой обстановке
- d) \*всем категориям субъектов отношений

**23. Основные недостатки дивизиональных структур:**

- a) отсутствие творческих решений
- b) низкий уровень мотивации сотрудников
- c) увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
- d) \*опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)

**24. Какие основные преимущества матричных структур:**

- a) \*возможность быстрого освоения новых изделий
- b) эффект двойного подчинения
- c) возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
- d) сбалансированный кадровый состав организации

**25. Процесс деления организации на блоки, которые могут называться отдельными отделами, отделениями или секторами, называется:**

- a) анализом организации
- b) \*департаментализацией
- c) проектированием
- d) интегрированием

**26. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:**

- a) \*да
- b) нет
- c) желательно
- d) не обязательно

**27. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:**

- a) предприятий большой размерности
- b) предприятий средней размерности
- c) предприятий со сложной технологией производства
- d) \*небольших предприятий

**28. Сущность ситуационного подхода состоит в следующем:**

- a) знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность
- b) умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- c) \*правильное интерпретирование ситуации, определение наиболее важных факторов и применение адекватных методов
- d) применение способов действий, вызывающих удовлетворительное отношение руководителя

**29. Аутсорсинг – это:**

- a) выполнение всех функций, необходимых для производственной деятельности компании
- b) \*вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности
- c) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика
- d) передача всех функций сторонним организациям

**30. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:**

- a) для оптимального решения комплексной задачи
- b) для сохранения "группового" стиля работы
- c) для проверки квалификации подчиненных
- d) \*для разгрузки самого руководителя

**31. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации - это:**

- a) анализ среды и стратегическое планирование
- b) контроль
- c) мотивация
- d) \*координация

**32. Предварительный, заключительный и текущий контроль - это:**

- a) \*этапы контроля

- b) методы контроля
  - c) объекты контроля
  - d) принципы контроля
- 33. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:**
- a) \*бюджет
  - b) заключение аудиторской организации
  - c) баланс
  - d) финансовый отчет за прошедший период времени
- 34. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:**
- a) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
  - b) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
  - c) на жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
  - d) \*на оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла
- 35. Задача предварительного контроля:**
- a) контроль результатов выполнения плана
  - b) контроль хода выполнения плана
  - c) \*контроль готовности к выполнению плановых задач
  - d) контроль каждой отдельной операции
- 36. Наемный профессиональный управляющий - это:**
- a) собственник
  - b) предприниматель
  - c) \*менеджер
  - d) консультант
- 37. Что требует от менеджера иметь креативное мышление:**
- a) гарантирует более устойчивое управление
  - b) \*дает возможность генерировать нестандартные решения
  - c) сокращает время на принятие решения
  - d) снижает затраты на управление
- 38. Какими основными чертами должен обладать такой архитип управляющего как "лидер":**
- a) способность определить место себя и принять корректирующие меры
  - b) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
  - c) быть творческим человеком
  - d) \*умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала
- 39. Основная причина создания команды в организации:**
- a) экономия времени
  - b) экономия человеческих ресурсов
  - c) мода
  - d) \*возможность синергии
- 40. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:**
- a) \*лидерство
  - b) руководство
  - c) дифференциация
  - d) мотивация

- 41. Метод ротации, как характерная черта национального менеджмента, наиболее часто используется в:**
- a) США
  - b) России
  - c) \*Англии
  - d) Японии
- 42. Стил ь управления - это:**
- a) \*манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
  - b) форма отношений с руководством организации
  - c) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
  - d) распорядок работы учреждения
- 43. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:**
- a) \*поведенческий подход в управлении персоналом
  - b) использование плоских организационных структур управления
  - c) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс»
  - d) снижение издержек на оплату труда персонала
- 44. Деятельность по организации выполнения подчиненными поставленных задач - это:**
- a) лидерство
  - b) мотивация
  - c) координация
  - d) \*организовывание
- 45. Какие группы факторов учитываются в мотивационной модели Ф. Герцберга:**
- a) социальные и мотивирующие
  - b) \*гигиенические и мотивационные
  - c) ожидания и социальной справедливости
  - d) комплексные
- 46. Какие группы потребностей рассматриваются в модели мотивации А. Маслоу:**
- a) социальной справедливости
  - b) кнута и пряника
  - c) потребность в деньгах
  - d) \*социальные, уважение личности, самоутверждение
- 47. Основные факторы модели мотивации В. Врума:**
- a) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
  - b) сложность и напряженность работы и справедливость вознаграждения
  - c) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
  - d) гигиенические факторы; факторы, связанные с характером и существом работы
- 48. Что имеет первостепенное значение при назначении нового сотрудника на должность, где определяющим фактором являются технические знания:**
- a) \*образование и предшествующая деятельность
  - b) личные качества
  - c) психологическая совместимость кандидата с руководителем
  - d) умение руководить

**49. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:**

- a) планирование
- b) организация
- c) \*мотивация
- d) результаты анализа, аудита

**50. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте:**

- a) перспектива карьерного роста
- b) соответствие специализации
- c) справедливое вознаграждение
- d) \*профессиональная и социальная адаптация

**51. Что включает в себя понятие организационной культуры:**

- a) \*поведение и действия сотрудников, ценностные ориентации, символика и обряды
- b) уровень общей культуры общества
- c) уровень культуры отдельных сотрудников организации
- d) наличие команды единомышленников

**52. Кто управляет формированием организационной культуры:**

- a) \*руководители подразделений (организаций)
- b) все сотрудники
- c) неформальные лидеры организации
- d) никто

**53. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального побуждения:**

- a) механизм принуждения престал обеспечивать развитие производства
- b) стало не выгодно содержать большой штат сотрудников
- c) трудно подготовить менеджера, способного эффективно использовать инструменты принуждения
- d) \*рабочее движение добилось определенной защищенности от прямого принуждения

**54. Какой из подходов характеризуется учётом способностей и мотивацией людей к труду:**

- a) структурный
- b) \*поведенческий
- c) линейный
- d) матричный

**55. Что является признаком бюрократического управления:**

- a) отсутствие инициативы сотрудника, приоритета личных интересов
- b) блокирование предпринимательской деятельности
- c) \*формальный подход
- d) некомпетентность руководителя

**56. Основные черты российского менеджмента:**

- a) высокий научно-интеллектуальный потенциал
- b) реализация инновационных идей
- c) \*традиции технократического подхода к управлению
- d) развитие образования и профессиональной подготовки менеджеров

**57. Какими должны быть цели организации:**

- a) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми

- b) легкорезализуемыми
- c) \*конкретными и измеримыми
- d) не взаимосвязанными друг с другом

**58. Мотивация - это:**

- a) внутренние ценностные представления человека
- b) система поощрений хорошей работы
- c) позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий
- d) \*метод побуждения людей к труду

**59. Проблема в системе управления – это:**

- a) направление исследования системы управления
- b) совокупность информации о состоянии системы управления
- c) \*противоречие, требующее нахождения метода решения и самого решения
- d) кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер

**60. Конфликты в организации неизбежны и их надо воспринимать:**

- a) \*как должное
- b) конфликты надо использовать в интересах организации
- c) с конфликтами надо бороться во что бы то ни стало
- d) с конфликтами лучше не бороться: они разрешатся сами собой

**61. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?**

- a) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- b) иметь аналитический склад ума
- c) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- d) методичность в работе, прогнозирование будущего

**62. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации В. Врума?**

- a) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- b) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- c) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- d) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

**63. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?**

- a) успех
- b) деньги
- c) свобода
- d) безопасность

**64. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?**

- a) зарплата
- b) карьера
- c) сама работа
- d) признание окружения

**65. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:**

- a) определенный законом минимальный уровень
- b) определенная штатным расписанием ставка

- c) уровень оплаты в фирмах конкурентах
- d) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка

**66. Основным в управлении по целям является выработка целей**

- a) \*сверху вниз по цепи инстанций
- b) снизу вверх
- c) снизу вверх и сверху вниз
- d) по матричной схеме

**67. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?**

- a) научное управление
- b) административное управление
- c) \*новая экономическая политика
- d) человеческие отношения

**68. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:**

- a) гибкой
- b) саморегулируемой
- c) \*стабильной и прочной
- d) все перечисленное

**69. Почему именно США стали родиной современного управления?**

- a) \*отсутствие проблем с происхождением, национальностью
- b) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы
- c) образование монополий
- d) все перечисленное

**70. Ключевым фактором в любой модели управления являются:**

- a) \*люди
- b) средства производства
- c) финансы
- d) структура управления

**71. Целью классической школы управления было создание**

- a) методов нормирования труда
- b) \*универсального принципа управления
- c) условий трудовой деятельности работников
- d) методов стимулирования производительности труда

**72. «Отцом научного управления» часто называют:**

- a) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- b) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего
- c) \*Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений
- d) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

**73. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?**

- a) наглядная информация
- b) \*промышленный шпионаж
- c) письменная информация
- d) информация в глобальных сетях

**74. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как**

- a) «Макдональдс»
- b) «Форд»
- c) «Шелл»
- d) \*«Боинг»

**75. Ступени мотивации по Маслоу - это**

- a) потребность развития и признания
- b) \*потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
- c) социальная потребность и потребность в защищенности
- d) основные потребности

**76. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?**

- a) работа с людьми
- b) работа с людьми и информацией
- c) работа с предметами и людьми
- d) \*работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

**77. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:**

- a) \*люди – продукция – прибыль
- b) прибыль – люди – продукция
- c) продукция – прибыль – люди
- d) люди – прибыль – продукция

**78. Правило - это**

- a) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- b) \*гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации
- c) конкретно сформулированный опыт прошлого
- d) последовательность операций

**79. Какова важнейшая функция управления?**

- a) получение максимальной прибыли
- b) \*создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия
- c) минимизация налоговых платежей
- d) завоевывание новых рынков сбыта

**80. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

- a) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- b) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- c) \*уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- d) уровень превышения своих полномочий

**81. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть**

- a) всеобъемлющим
- b) постоянно действующим
- c) \*экономным
- d) независимым

**82. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является**

- a) \*бюджет
- b) заключение аудиторской организации
- c) баланс
- d) финансовый отчет за прошедший период времени

**83. В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?**

- a) \*включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях
- b) придание машине способности мыслить
- c) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок
- d) качественно новый уровень техники и технологии

**84. Тактика - это**

- a) долгосрочная стратегия
- b) \*краткосрочная стратегия
- c) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- d) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

**85. Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернарду)?**

- a) способность общаться
- b) достижение общей цели
- c) \*стремление к свободе действий
- d) желание совместных действий

**86. В чем заключается принцип единства управления?**

- a) у любого служащего (работника) может только один руководитель
- b) \*полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек
- c) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
- d) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

**87. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?**

- a) отсутствие возможности получить информацию другими методами
- b) \*нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- c) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- d) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

**88. Отличительной чертой формальной организации является**

- a) отсутствие единства в действиях ее членов
- b) жесткое давление на ее членов
- c) наличие должностных инструкций и предписаний
- d) \*сознательная координация действий двух или более лиц

**89. Пример влияния через разумную веру – это отношение**

- a) рабочего с мастером

- b) крестьянина и помещика
- c) \*пациента с лечащим врачом
- d) подсудимого и судьи

**90. Процедура – это**

- a) \*последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- b) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации
- c) использование опыта прошлого
- d) гарантированное выполнение конкретных действий

**91. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:**

- a) «Матрешки»
- b) «Цветочка»
- c) \*«Елочки»
- d) «Зонтика»

**92. Партисипативность – это**

- a) распределение прибыли в связи с ростом производительности
- b) проектирование и перепроектирование работ
- c) \*вовлечение работников в анализ проблем и их решения
- d) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам

**93. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:**

- a) теория Абрахама Маслоу
- b) \*модель Портера Лоулера
- c) теория Фредерика Герцберга
- d) теория Макклеланда

**94. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:**

- a) мотивация по статусу
- b) \*внешняя мотивация
- c) мотивация по результату
- d) внутренняя мотивация

**95. В теории управленческих решений под термином «проблема» понимается...**

- a) \*расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления
- b) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
- c) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- d) формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления

**96. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...**

- a) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях
- b) примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте
- c) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и

d) \*взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и выберете наилучшую

**97. Использование символов для описания свойств и характеристик исследуемого объекта или события представляет сущность применения \_\_\_\_\_ модели выработки управленческого решения.**

- a) \*математической
- b) физической
- c) аналоговой
- d) эмпирической

**98. Технологическая эффективность управленческих решений выражается в достижении таких целей, как...**

Выберете несколько вариантов ответов

- a) снижение значимости влияния фактора моды
- b) рост социальной защищенности населения
- c) \*повышение пропускающей способности оборудования
- d) \*рост автоматизации производства

**99. В менеджменте невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию в случае...**

- a) плохой обратной связи
- b) отсутствия у собеседника умения слушать
- c) \*несоответствия жестов и мимики словам
- d) несоответствия жестов и мимики словам

**100. Заполните пропуск**

\_\_\_\_\_ создаются не распоряжениями и постановлениями руководства, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками и т.п.

- a) формальные группы
- b) \*неформальные групп
- c) команды
- d) бригады

**101. К условиям сохранения нормального финансового состояния предприятия относятся ...**

Выберете несколько вариантов ответов

- a) \*разработка и осуществление качественных планов по маркетингу
- b) \*систематическое составление обоснованных прогнозов поступления наличности
- c) постоянное расширение масштабов производства
- d) отказ от излишнего оптимизма при оценке спроса

**102. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента в качестве миссии организации может быть предложено положение...**

- a) «экономия на затратах на производство и реализацию»
- b) \*«производство и реализация качественных и доступных товаров»
- c) «увеличение текущей прибыли организации»
- d) «сокращение численности персонала»

**103. К преимуществам внедрения инновационного менеджмента в компании относятся ...**

Выберете несколько вариантов ответов

- a) \*мотивация повышения образовательного и профессионального уровня персонала

- b) создание благоприятной социально-психологической атмосферы
- c) \*обеспечение развития и создание конкурентных преимуществ
- d) четкая организация работы

**104. В практике менеджмента выход на международный рынок предполагает анализ следующих культурных факторов ...**

Выберете несколько вариантов ответов

- a) \*нормы поведения
- b) уровень доходов населения
- c) таможенные тарифы
- d) \*деловой этикет

**105. В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...**

Выберете несколько вариантов ответов

- a) \*компромисс
- b) \*избегание
- c) \*подавление
- d) сотрудничество

Варианты для самостоятельной работы.

*Ситуация 1.* Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

*Вопрос.* А чем же должны заниматься менеджеры?

*Ситуация 2.*

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

*Вопросы.*

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

*Ситуация 3.* Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

*Вопросы.*

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

*Ситуация 4.*

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

*Вопросы.*

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

*Ситуация 5.*

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях.

Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?». Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»

- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие».

На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

*Вопросы.*

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

*Ситуация 6.*

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой.

Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

*Вопрос.* Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

### Вопросы для подготовки к экзамену

#### **Перечень вопросов экзамену**

1. Общая теория управления
2. Закономерности управления различными системами
3. Управление социально-экономическими системами (организациями)
4. Методологические основы менеджмента
5. Инфраструктура менеджмента
6. Социофакторы и этика менеджмента
7. Интеграционные процессы в менеджменте
8. Моделирование ситуаций и разработка решений
9. Природа и состав функций менеджмента
10. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента
11. Организационные отношения в системе менеджмента
12. Формы организации системы менеджмента
13. Мотивация деятельности в менеджменте
14. Регулирование и контроль в системе менеджмента
15. Динамика групп и в системе менеджмента
16. Лидерство
17. Управление человеком и управление группой
18. руководство: власть и партнерство
19. Стил менеджмента
20. Имидж (образ) менеджера
21. Конфликтность в менеджменте
22. Факторы эффективности менеджмента
23. Природа управления и исторические тенденции его развития
24. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента
25. Этапы и школы в истории менеджмента
26. Американская модель менеджмента
27. Японская модель менеджмента
28. Европейская модель менеджмента
29. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента
30. Развитие управления в России
31. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное
32. Основные этапы стратегического управления
33. Виды планирования
34. Делегирование
35. Виды управленческого контроля
36. Стратегии поведения в конфликте
37. Концепция Р.Ходжеттса
38. Школа «человеческих отношений»
39. Основные взгляды Ф.У.Тейлора
40. Файоль как основатель классической административной школы управления
41. Системный и ситуационный анализ
42. Дерево решений
43. Диверсификация
44. Иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу
45. Международный менеджмент
46. Основные этапы принятия и реализации решения

47. Концептуальное моделирование.
48. Математическое моделирование
49. Имитационное моделирование
50. Теория мотивации Фредерика Герцберга
51. Организационное поведение как наука.
52. Поведение человека в организации.
53. Ожидания индивида от организации и ожидания организации от индивида.
54. Вербальная и невербальная коммуникация.
55. Теории лидерства.
56. Понятие и структура организационной культуры.
57. Содержание организационной культуры.
58. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.
59. Влияние культуры на организационную эффективность.
60. Управление организационной культурой.

**7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

**а) Основная литература:**

1. Рой О.М. Теория управления: учебное пособие /О.М.Рой. – 2-е изд., стер.М.: КноРус, 2016.- 234 с.(Бакалавриат). – Доп. Сов. УМО
2. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах): учеб. пособие/ В.Н.Логинов. – М.: КНОРУС, 2015. – 224 с. – (Бакалавриат) .- Доп. Сов. УМО

**б) Дополнительная литература:**

3. Канке В.А. Философия менеджмента: учеб. – М.: КноРус, 2010. – 392 с. – Рек. УМО
4. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учеб. пособие. – М.: КноРус., 2009. – 344 с. – Рек. УМО
5. Троицкая Л.И., Пьянова Е.В. Менеджмент развития организации / Л.И. Троицкая, Е.В. Пьянова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010. – 79 с.
6. Теория менеджмента: учеб. / С.Т.Годошева. – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. - (Бакалавриат). – Доп. Сов.УМО

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,**

**а) электронные образовательные ресурсы (ЭОР): Книгофонд**

- [www.edu.ru](http://www.edu.ru) - Российское образование. Федеральный образовательный портал;
- [www.book.ru](http://www.book.ru) - электронная образовательная среда (ЭОС) НОУ ВО «ВСИЭМ»

**б) электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

№ п/п	Дисциплина	Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность/срок действия договора

1.	«Теория менеджмента»	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС)	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ договор № 011-03/2018 от 19 марта 2018 г. с ООО "Современные цифровые технологии" (срок действия до 18 марта 2019 г.
----	----------------------	---	---------------------------------------	---

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 9.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Теория менеджмента» для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий с целью формирования профессиональных навыков обучающихся.

Основными видами учебной работы являются лекционные, практические/семинарские занятия. Групповое обсуждение и индивидуальные консультации обучающихся в процессе решения учебных задач, в т.ч. посредством телекоммуникационных технологий. Обсуждение конкретных ситуаций. Просмотр и анализ учебных фильмов.

Успешное изучение дисциплины «Теория менеджмента» предполагает целенаправленную работу обучающихся над освоением ее теоретического содержания, предусмотренного учебной программой, активное участие в подготовке и проведении активных форм учебных занятий. В связи с этим обучающиеся должны руководствоваться рядом методических указаний.

Во-первых, при изучении дисциплины следует опираться и уметь конспектировать лекции, так как в учебниках, как правило, излагаются общепринятые, устоявшиеся научные взгляды.

Во-вторых, обучающийся обязан целенаправленно готовиться к практическим занятиям.

В-третьих, обучающемуся следует внимательно изучить целевую установку по изучаемой дисциплине и квалификационные требования, предъявляемые к подготовке выпускников, рабочую программу и тематический план. Это позволит четко представлять круг изучаемых дисциплиной проблем, ее место и роль в подготовке бакалавра.

В-четвертых, качественное и в полном объеме изучение дисциплины возможно при активной работе в часы самостоятельной подготовки. Обучающийся должен использовать нормативные документы, научную литературу и другие источники, раскрывающие в полном объеме содержание дисциплины. Список основной и дополнительной литературы, сайтов интернета предлагается в рабочей программе. При этом следует иметь в виду, что для глубокого изучения дисциплины необходима литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия, в том числе и электронные;
- б) справочная литература – энциклопедии, словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально-понятийный аппарат дисциплины.

Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы.

## **9.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Теория менеджмента» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

Самостоятельная работа обучающихся (СРС) по дисциплине играет важную роль в ходе всего учебного процесса. Методические материалы и рекомендации для обеспечения СРС содержатся в приложении, а также готовятся преподавателем по отдельным темам и выдаются обучающимся. Для успешного усвоения курса необходимо не только посещать аудиторские занятия, но и вести активную самостоятельную работу. При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
  - повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
  - изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу;
  - самостоятельно выполнять задания для самостоятельной подготовки;
  - использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- Домашнее задание оценивается по следующим критериям:
- Степень и уровень выполнения задания;
  - Аккуратность в оформлении работы;
  - Использование специальной литературы;
  - Сдача домашнего задания в срок.
- Оценивание домашних заданий входит в накопленную оценку.

## **10. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

В процессе реализации образовательной программы при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Теория менеджмента» применяются **следующие информационные технологии:**

1. презентационные материалы (слайды по всем темам лекционных и практических занятий);
2. аудио-, видео-, иные демонстрационные средства; проекторы, ноутбуки, персональный компьютер;
3. электронные учебники; словари; периодические издания;

**Обучающимся НОУ ВО «ВСИЭМ» обеспечена возможность свободного доступа в электронную информационную образовательную среду (ЭИОС).**

Электронная информационно-образовательная среда – это совокупность электронных информационных и образовательных ресурсов, информационных и телекоммуникационных технологий и средств, обеспечивающих освоение студентами образовательных программ.

ЭИОС НОУ ВО «ВСИЭМ» обеспечивает:

- а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, и к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе;
- б) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;
- в) проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- г) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;

- д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и/или асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет»;
  - е) демонстрацию дидактических материалов дисциплины через LCD-проектор;
- Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

#### **Программное обеспечение:**

Windows 7 Starter Russian Academic OPEN No Level LGG

Windows XP Starter DSP OEI

Office 2007 Professional Plus

Visio 2010 Standard

Передача от ФГБОУ ВО «БГУ» в г. Якутске в счет погашения долга по госконтракту №1490-ОД от 13.12.2010.

#### **Информационно-справочные системы:**

Электронная библиотечная система <http://biblioclub.ru/>

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Информационно-правовое обеспечение «Гарант» – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).)

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Занятия, текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в учебной аудитории № 510, Вилюйский тракт 4 км., дом 3, которая предназначена для занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для проведения занятий предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (презентации по темам интерактивных лекций и практических занятий), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины:

Для организации *самостоятельной работы* обучающихся используется учебная аудитория №310, Вилюйский тракт 4км., дом 3.

### **12. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При необходимости в образовательном процессе НОУ ВО «ВСИЭМ» применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потерь данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества;

- создание возможности для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников – например, так, чтобы лица с нарушением слуха получали информацию визуально, с нарушением зрения – аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счет альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения практических занятий, выступление с докладами и защитой выполненных работ, проведение тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ОВЗ форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи: зачет и экзамен, проводимый в письменной форме, - не более чем на 90 мин., проводимый в устной форме – не более чем на 20 мин.,
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 мин.

НОУ ВО «ВСИЭМ» устанавливает конкретное содержание рабочих программ дисциплин и условия организации и проведения конкретных видов учебных занятий, составляющих контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (при наличии факта зачисления таких обучающихся с учетом конкретных нозологий).

**ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ**  
рабочей программы дисциплины  
«Теория менеджмента»

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
*(подпись, инициалы и фамилия)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
*(подпись, инициалы и фамилия)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
*(подпись, инициалы и фамилия)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_-20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
*(подпись, инициалы и фамилия)*